

Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd

# Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Untuk Peningkatan Pendidikan Bermutu dan  
Berkarya Saing Global



yayasan  
darulhikam



Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd., lahir di Kuningan 7 Maret 1956. Pendidikan Dasar sampai Menengah di selesaikan di Kuningan. Sarjana Muda di selesaikan di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon. Sarjana lengkap (S-1) di selesaikan di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pada Tahun 1988 melanjutkan ke Pasca Sarjana UPI Jurusan Administrasi Pendidikan dan lulus tahun 2001, diarah kembali ia dipercaya memimpin Forum Mahasiswa dan Alumni Pasca Sarjana Administrasi Pendidikan UPI Bandung sampai tahun 2001, meraih gelar Doktor Ilmu Administrasi Pendidikan dari Kampus yang sama pada tahun 2012.

Mulai tugas pada tahun 1983 ia diangkat sebagai guru Agama Islam di STM Negeri Cianjur oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Depdiknas), tahun 1987 ia mutasi ke SMAN 2 Bandung kemudian menjadi Kepala SMA Darul Hikam dari tahun 1988-1998 dan sejak tahun 1999 sebagai dosen tetap di Fakultas Tarbiyah dan Pascasarjana UIN "SGD" Bandung dengan mengampu Mata Kuliah Administrasi Pendidikan dan Kapita Selekta Pendidikan, Manajemen Madrasah, Kepemimpinan Pendidikan.

Tahun 2018 dipercaya memegang Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Di samping sebagai dosen UIN "SGD" Bandung dan Pengurus Yayasan Darul Hikam Bandung, ia juga aktif membina dan mengembangkan ormas Islam Penistahan Umat Islam (PUI), ormas Islam yang lebih mendidiknya dalam studi dan berorganisasi ketika di PGA dulu. Pada tahun 1995 dipercaya sebagai Sekretaris Umum Pengurus Wilayah Jawa Barat sampai tahun 2000, dan ketika Musyawarah Wilayah kelima tahun 2000 ia menjadi Ketua Umum PW PUI Jawa Barat sampai tahun 2005. Kemudian dan keahliannya memimpin organisasi yang banyak jangkauannya di Jawa Barat ini, membuatnya dipilih kembali untuk jabatan kedua ketika awal tahun lalu ia terpilih kembali menjadi Ketua Umum PW PUI Jawa Barat sampai tahun 2011. Ia juga aktif di ICMI Orwil Jabar, MUI Jabar, dan organisasi lainnya.

Selain itu ia juga tercatat sebagai dosen Luar Biasa Universitas Telkom Bandung. Disela-sela kesibukannya sebagai dosen, penulis sering tampil mengisi ceramah di radio, televisi, juga menjadi pembicara dalam berbagai forum seminar dan training.

1588 710 482 7478 2-9



9 796027 479029

## KATA PENGANTAR



Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM. Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Juniah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (MAM) Jakarta lulus tahun 2002, dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012. Menulis Disertasi "Implementasi Kebijakan WASDALIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi: Sesuai dengan moto hidupnya 'belajar dan mengajar' sebagai Manajemen Pendidikan Islam Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Sampai saat ini telah menulis buku ajar, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002), Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007), Ilmu Sosial dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008), Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009), Sosiologi Pendidikan (Batik 2010), Antropologi Pendidikan (Batik 2011), Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014), Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs, UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016).

**Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan**  
Oleh : Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd

Hak Cipta pada : Penulis

Diterbitkan oleh :  
Yayasan Darul Hikam  
Jl. Ir. H. Juanda No. 285, Bandung

Copyright © 2018 Yayasan Darul Hikam  
Hak cipta dilindungi undang-undang  
All right reserved

Editor :  
Dr. A. Rusdiana, MM.  
Disain Sampul & Tata Letak:  
Pepen Noor Bintang

Cover :  
bdiiyogyakarta.kemenperin.go.id

ISBN: 978-602-74790-2-9

Globalisasi telah membawa perubahan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat dunia, tidak terkecuali menjadikan lingkungan berbagai organisasi maupun bisnis sangat bergolak, penuh dengan perubahan, maka persaingan pun semakin tajam. Lembaga pendidikan pada masa lalu hanya bersaing di tingkat lokal, regional, atau nasional, kini harus pula bersaing dengan lembaga pendidikan yang mampu menghasilkan sumberdaya manusia berkualitas kelas dunia yang dapat bersaing dalam pasar global.

Sumberdaya manusia bermutu lahir dari sistem perencanaan yang baik dengan materi dan sistem kelola yang baik dengan komponen pendidikan yang bermutu. Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses penempatan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktautan, ketidak mampuan, ketidak berdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akal dan keimanan.

Untuk memenangkan persaingan, para penyelenggara pendidikan harus memiliki spirit selalu berada di depan perubahan dengan jaminan bahwa mereka akan sampai lebih dulu digaris finish. Oleh karena itu, para penyelenggara pendidikan setidaknya memiliki sikap kompetitif dalam menjalankan tugas ke lembaganya. Hal tersebut dapat terwujud, tidak terlepas dari adanya peran manajemen sumberdaya manusia. Manajemen sumberdaya manusia sangat menentukan keberhasilan direksi/eksekutif berbagai perusahaan/lembaga organisasi, mulai dari perusahaan/lembaga organisasi multinasional yang paling besar sampai perusahaan domestik yang paling kecil.

Dalam konteks inilah buku "Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan: Untuk peningkatan pendidikan bermutu dan Berkarya Saing Global" hadir, membantu para mahasiswa, calon pemikir, birokrat, manajer pengembang lembaga pendidikan. Dengan harapan dapat memahami dan melakukan pengembangan sumberdaya manusia pendidikan secara efektif dan efisien melalui konsep-konsep dasar manajemen sumberdaya manusia yang modern. Maka pembahasannya berupaya memformulasikan suatu cara praktis dari teori manajemen sumberdaya manusia modern yang berwawasan peningkatan mutu dan daya saing global. Pengajarannya dimulai, pendahuluan, kemudian secara berturut-turut membahas tentang: konsep dasar manajemen sumber daya manusia pendidikan; rekrutmen karyawan; seleksi calon pegawai/karyawan; orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan pegawai/karyawan; pengembangan karir; promosi dan pemindahan; penilaian prestasi kerja; pemberian kompensasi; pemutusan hubungan kerja, dan bagian akhir



## Kata Pengantar

**GLOBALISASI** telah membawa perubahan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat dunia, tidak terkecuali menjadikan lingkungan berbagai organisasi maupun bisnis sangat bergolak, penuh dengan perubahan, maka persaingan pun semakin tajam. Perusahaan-perusahaan maupun organisasi yang pada masa lalu bersaing hanya di tingkat lokal, regional, atau nasional, kini harus pula bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan barang dan jasa berkualitas kelas dunia yang dapat bersaing dalam pasar global.

Untuk memenangkan suatu persaingan, perusahaan harus memiliki sumberdaya manusia yang unggul, karena hal itu akan menghasilkan keunggulan bersaing dalam jangka panjang. Hal tersebut dapat terwujud, tidak terlepas dari adanya peran manajemen sumberdaya manusia. Schuler & Jackson (1996), menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat menentukan keberhasilan direktur eksekutif berbagai perusahaan/lembaga organisasi, mulai dari perusahaan/lembaga organisasi multinasional yang paling besar sampai perusahaan domestik yang paling kecil.

Dalam konteks inilah buku "Buku Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan" ini hadir, membantu para mahasiswa, calon pemikir, birokrat, manajer pengembang lembaga/organisasi kemasyarakatan lainnya dalam memahami dan melakukan pengembangan lembaga/organisasi secara efektif dan efisien melalui konsep-konsep dasar manajemen sumberdaya manusia yang modern. Buku ini dirancang selain untuk membantu mahasiswa memahami konsep-konsep manajemen sumberdaya manusia, juga diperuntukkan bagi pembaca lainnya yang ingin memperdalam pengetahuan tentang manajemen sumberdaya manusia.

Pembahasan dalam buku ini berupaya memformulasikan suatu cara praktis kepada para mahasiswa, calon pemikir, birokrat, manajer pengembangan lembaga/organisasi lainnya, pemaparannya dimulai, pendahuluan, kemudian secara berturut-turut membahas tentang: konsep dasar manajemen sumber daya manusia; desain pekerjaan dan analisis pekerjaan; perencanaan sumber daya manusia; rekrutmen karyawan; seleksi calon pegawai/karyawan; orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan pegawai/karyawan; pengembangan karir; promosi dan pemindahan; penilaian prestasi kerja; pemberian kompensasi; kepuasan kerja; hubungan serikat karyawan dengan

manajemen; keputusan hubungan kerja, dan tantangan manajemen sumberdaya manusia dalam mengelola sumberdaya manusia

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat memberikan inspirasi dan urun rembuk, pada pemecahan, mencerdaskan, dan menjadi solusi terhadap berbagai permasalahan pengembangan manajemen sumberdaya manusia. Semoga buku ini bermanfaat bagi kepentingan umat dan mendapat ridlo Allah SWT., Amin.

Bandung, 2 Juli 2018

Penulis,



# Daftar Isi

<b>Pengantar .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>v</b>
 <b>BAB 1 Pendahuluan .....</b>	 <b>1</b>
A. Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi .....	2
B. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi .....	5
C. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
D. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang .....	17
 <b>BAB 2 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	 <b>21</b>
A. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia .....	22
B. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia .....	35
C. Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan Kewajiban Baru MSDM .....	42
D. Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia .....	48
 <b>BAB 3 Perencanaan Sumber Daya Manusia .....</b>	 <b>57</b>
A. Konsep Perencanaan SDM .....	58
B. Komponen-komponen Perencanaan SDM .....	63
C. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM .....	64
D. Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan SDM .....	66
 <b>BAB 4 Desain Pekerjaan dan Analisis Pekerjaan .....</b>	 <b>69</b>
A. Konsep Desain Pekerjaan .....	70
B. Pendekatan Diagnosis, Manajemen Sumber Daya Manusia Global dan Keunggulan Kompetitif Melalui Sumber Daya Manusia .....	75
C. Analisis dan Desain Jabatan Serta Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	76
D. Proses dan Tantangan Analisis Pekerjaan .....	79
 <b>BAB 5 Rekrutmen Calon Pegawai .....</b>	 <b>83</b>
A. Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya .....	83
B. Proses Rekrutmen .....	86
C. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai .....	91
D. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan .....	93

<b>BAB 6 Seleksi Calon Pegawai .....</b>	<b>97</b>
A. Pengertian Hakikat Seleksi Karyawan .....	98
B. Konsep dan Proses Seleksi .....	101
C. Karakteristik Tes Dalam Seleksi .....	104
D. Kendala-kendala Seleksi .....	111
 <b>BAB 7 Orientasi, Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai.....</b>	 <b>113</b>
A. Hakikat Orientasi Pegawai .....	114
B. Penempatan Pegawai.....	118
C. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai .....	120
D. Gejala Pemicu Pelatihan dan Tantangan Pengembangan .....	127
 <b>BAB 8 Penilaian Prestasi Kerja .....</b>	 <b>131</b>
A. Arti Penting Penilaian Prestasi Kerja .....	131
B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan .....	136
C. Penilaian Prestasi Kerja PNS .....	140
D. Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian .....	145
 <b>BAB 9 Pemberian Konpensasi .....</b>	 <b>147</b>
A. Arti Penting Pemberian Konpensasi .....	146
B. Proses Penentuan Konpensasi .....	161
C. Hubungan Konpensasi dengan Kepuasan Kerja .....	167
D. Tantangan yang Dihadapi dalam Menetapkan Konpensasi .....	168
 <b>BAB 10 Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan.....</b>	 <b>171</b>
A. Hakikat Kesejahteraan Karyawan .....	172
B. Produktifitas .....	176
C. Pengukuran Produktivitas .....	180
D. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja.....	183
 <b>BAB 11 Pengembangan Karir Pegawai .....</b>	 <b>185</b>
A. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir .....	186
B. Konsep Pengembangan Karir .....	190
C. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	202
D. Bimbingan Karier Kerja .....	204

<b>BAB 12 Promosi dan Pemindahan Pegawai .....</b>	<b>213</b>
A. Konsep Manajemen Promosi dan Pemindahan Pegawai .....	214
B. Analisis Jabatan.....	220
C. Operasionalisasi Promosi, Demosi, dan Mutasi Pegawai .....	221
D. Hambatan dalam Promosi Jabatan .....	226
 <b>BAB 13 Kepuasan Kerja.....</b>	 <b>229</b>
A. Konsep Kepuasan Kerja .....	230
B. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja.....	237
C. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja .....	240
D. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja .....	242
 <b>BAB 14 Hubungan Serikat Karyawan dengan Manajemen .....</b>	 <b>249</b>
A. Hakikat Serikat Karyawan .....	250
B. Hakikat Hubungan Industrial .....	256
C. Hubungan Serikat Karyawan Manajemen .....	258
D. Produktivitas dan Disiplin Kerja.....	261
 <b>BAB 15 Pemutusan Hubungan Kerja .....</b>	 <b>269</b>
A. Hakikat Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) .....	270
B. Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja .....	279
C. Konsekwensi Pemutusan Hubungan Kerja .....	283
D. Pensiun .....	291
 <b>BAB 16 Mengelola Sumber Daya Manusia Global .....</b>	 <b>303</b>
A. Globalisasi dan Pasar Bebas.....	304
B. Manajemen Bisnis Internasional .....	321
C. Mengantisipasi Kompetisi Global.....	326
D. Menyiapkan SDM Unggul dan Kompetitif di Pasar Internasional .....	329
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 <b>333</b>

## BAB 1

# Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Secara makro, faktor-faktor masukan pembangunan, seperti sumber daya alam, material dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan rakyat bila tidak didukung oleh memadainya ketersediaan faktor SDM, baik secara kualitas maupun kuantitas. Pelajaran yang dapat dipetik dari berbagai negara maju adalah, bahwa kemajuan yang dicapai oleh bangsa-bangsa di negara-negara tersebut didukung oleh SDM yang berkualitas. Jepang, misalnya, sebagai negara pendatang baru (*late comer*) dalam kemajuan industri dan ekonomi memulai upaya mengejar ketertinggalannya dari negara-negara yang telah lebih dahulu mencapai kemajuan ekonomi dan industri (*fore runners*) seperti Jerman, Perancis dan Amerika dengan cara memacu pengembangan SDM.

Pengembangan SDM pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan, bahwa kualitas SDM merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah warga negara suatu bangsa khususnya yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa pendidikan formal) yang mampu memenuhi kebutuhan hidup sendiri dan keluarganya yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya.

Kualitas SDM Makro sangat dipengaruhi oleh kualitas kesehatan (fisik dan psikis), kualitas pendidikan informal dan formal (yang berhubungan dengan keterampilan/keahlian kerja), kepribadian terutama moral/agama, tingkat kesejahteraan hidup dan ketersediaan lapangan kerja yang relevan.

Dalam konteks mikro, Sumber Daya Manusia adalah manusia/orang yang bekerja di lingkungan sebuah organisasi yang disebut pegawai, karyawan, personil, pimpinan/manajer, pekerja, tenaga kerja, majikan buruh dll. Di lingkungan organisasi bidang pendidikan adalah semua pegawai administratif, pendidik /guru, dosen serta tenaga kependidikan lainnya.

Dalam kenyataannya manusia (SDM) dengan organisasi sebagai wadah untuk mewujudkan hakikat kemanusiaan dan untuk memenuhi kebutuhan (*need*) manusia memiliki hubungan yang sangat/kuat. Hubungan tersebut sebagai berikut: (1) Manusia membutuhkan organisasi, dan organisasi membutuhkan manusia; (2) Manusia

penggerak organisasi, tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi; (3) Manusia berorganisasi untuk memenuhi kebutuhan manusia, dan semua organisasi merupakan obyek kebutuhannya.

Oleh karena itu SDM diperlukan oleh setiap institusi kemasyarakatan dan organisasi. Berbagai institusi kemasyarakatan, seperti institusi keluarga, institusi ekonomi, dan institusi keagamaan, SDM merupakan unsur penting dalam pembinaan dan pengembangannya. Demikian pula dalam organisasi, SDM berperan sangat penting dalam pengembangannya, terutama bila diinginkan pencapaian tujuan yang optimal. Bila tujuan akhir setiap kegiatan pembangunan, baik dalam konteks makro maupun mikro, adalah peningkatan taraf hidup, maka optimalisasi pencapaian tujuan itu adalah terpenuhinya kebutuhan dasar manusia secara optimal. Berdasarkan konsep di atas, dukungan SDM yang berkualitas sangat menentukan keoptimalan keberhasilan pencapaian tujuan itu.

Kualitas SDM ditentukan oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, di antaranya kesehatan dan kemampuan. Faktor kemampuan sebagai salah satu faktor penentu kualitas SDM bisa dikembangkan di antaranya melalui pendidikan. Jadi, pendidikan merupakan suatu upaya dalam proses pengembangan SDM.

## **A. PENTINGNYA PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BAGI ORGANISASI LEMBAGA**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi, dikarenakan dalam mencapai tujuannya sudah barang tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistemnya, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **1. Sumber Daya Manusia merupakan Asset Organisasi**

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju, 2008).

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya (Tjutju, 2008).

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi menurut Spencer and spencer (1993:9-11) ada lima karakteristik kompetensi yaitu: (1) Motif (*motive*),

apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu; (2) Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi; (3) Konsep diri (*self concept*), sikap, nilai dari orang-orang; (4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu; (5) Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitif. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut (Tjutju, 2008) ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan: (1) Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan; (2) Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak; (3) Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking; (4) Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ, EQ dan ESQ.

Dengan strategi tersebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas.

## **2. Peran Baru yang Mesti Dijalankan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Lennick-Hall (2003:34-35) ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu: (1) Human Capital Steward; (2) *Knowledge Facilitator*; (3) *Relationship Builder*; (4) *Rapid Deployment Specialist*.

Cakupan MSDM: (1) Melakukan analisis jabatan; (2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja; (3) Menyeleksi calon tenaga Kerja; (4) Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru; (5) Menata olah upah dan gaji; (6) Menyediakan insentif dan kesejahteraan; (7) Menilai kinerja; (8) Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan); (9) Pelatihan dan Pengembangan; (10) Membangun komitmen karyawan.

## **3. Kepentingan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Manajer**

MSDM penting bagi Manajer karena agar tidak terjadi: (1) Mempekerjakan orang tidak cocok dengan pekerjaan; (2) Mengalami perputaran karyawan yang tinggi; (3) Menemukan orang-orang Anda tidak melakukan yang terbaik; (4) Perusahaan/organisasi berurusan dengan pengadilan; (3) Perusahaan/organisasi

berada di bawah undang-undang keselamatan Kerja; (6) Memiliki karyawan yang berfikir bahwa gaji mereka tidak adil; (7) Membiarkan kekurangan pelatihan; (8) Praktik tenaga kerja yang tidak adil.

MSDM yang Strategik: (1) Kenyataan bahwa karyawan dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarah ke munculnya bidang yang dikenal sebagai MSDM yang Strategik; (2) MSDM yang strategik didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi.

#### **4. Peran SDM sebagai Mitra Strategik**

Peran SDM sebagai Mitra Strategik: (1) Pandangan bahwa SDM itu langsung operasional dan kegiatan SDM sama sekali tidak strategic; (2) Pandangan yang lebih canggih SDM hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan/organisasi; (2) MSDM merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategik.

Peran SDM dalam Perumusan Strategi: (1) MSDM dapat memainkan peran sebagai pengamatan lingkungan; (2) SDM adalah suatu posisi yang unik untuk memasok inteligensi bersaing yang mungkin bermanfaat dalam proses perencanaan strategik; (3) SDM juga berpartisipasi dalam proses formulasi strategi dengan mensuply informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal perusahaan/organisasi ; (2) Kekuatan dan kelemahan sdm memiliki satu efek pada kelangsungan hidup dari pilihan strategik perusahaan/organisasi.

SDM diarahkan untuk mengembangkan dan melaksanakan program yang dirancang untuk menciptakan sebuah kultur perusahaan/organisasi yang mencapai: (1) Doronglah satu semangat kerja tim dan kerjasama dalam dan di tengah unit bisnis untuk bekerja menuju sasaran bersama, dengan satu tekanan pada mengidentifikasi, mengakui, dan mengimbali keunggulan individu dan unit; (2) Doronglah sikap kewiraswastaan dikalangan manajer dan sikap berfikir inovatif di kalangan karyawan; (3) Tekankanlah komonalitas kepentingan diantara karyawan dan pemegang saham.

### **B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA ORGANISASI**

Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia diberi kesempatan mengambil peran penting dalam tim manajemen. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Menurut pendapat para peneliti dan teoretisi, aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing.

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja,



selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam.

Literatur MSDM secara umum menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasional. Hampir selama beberapa dekade terakhir, telah banyak studi empiris yang menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen tinggi atau kinerja tinggi praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasional (Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Huselid et.al, 1997; MacDuffie, 1995). Beberapa tahun terakhir, perhatian para peneliti MSDM difokuskan pada kemampuan atau konsistensi internal dan sinergi sistem atau 'bundle' MSDM, atau sebagian praktek MSDM dalam rangka menciptakan sumber daya keunggulan kompetitif, khususnya jika dipadukan dengan strategi organisasi (Arthur, 1992; Dyer & Reeves, 1995; Ichinowski, et.al., 1997; Mac Duffie, 1995). Akan tetapi, pengembangan teori ini belum banyak mendapatkan dukungan secara empiris.

Haynes (1999) menyatakan bahwa kelemahan teori tersebut lebih banyak terjadi pula dalam kasus industri jasa pelayanan seperti hotel dan rumah sakit. Penelitian empiris lebih banyak menekankan perhatiannya pada sektor manufaktur atau pada sektor lain. Regan (1963) menunjukkan telah banyak penulis yang membedakan antara sektor jasa dengan sektor manufaktur. Karakteristik jasa adalah tidak nyata, terpisah dengan penyedia jasanya, tidak terstandarisasi dan perishable. Fokus perhatian pada sektor jasa hendaknya dialihkan pada interaksi produsen konsumen dalam jasa yang ditawarkan untuk menentukan persepsi konsumen tentang kualitas jasa yang seringkali diartikan sebagai pelayanan yang melebihi harapan konsumen.

## **1. Menganalisis Hubungan Antara MSDM**

Menganalisis hubungan antara MSDM berkomitmen tinggi dan kinerja saat ini merupakan minat utama bagi penelitian dan kebijakan organisasi. Huselid (1995) menyimpulkan hasil survey yang dilakukan pada kurang lebih 1000 organisasi. Beliau membagi praktek kerja berkomitmen tinggi dalam tiga kelompok yaitu ketrampilan karyawan, struktur organisasional dan motivasi karyawan.

Pertama, memasukkan item yang memperhatikan proporsi tenaga kerja yang ambil bagian dalam survey sikap, jumlah jam pelatihan yang diterima pada tahun sebelumnya dan proporsi tenaga kerja yang diikutkan dalam tes tenaga kerja sebagai bagian dari proses seleksi. Yang terakhir item yang diikutkan adalah proporsi tenaga kerja dalam penilaian kinerja yang dihubungkan dengan kompensasi dan jumlah pelamar bagi tiap posisi dimana rekrutmen dijalankan. Pengukuran output memasukkan *turn over* karyawan, produktivitas dan kinerja keuangan perusahaan/organisasi. Huselid juga menyimpulkan bahwa tingkat kembalian dan investasi praktek MSDM berkomitmen tinggi adalah sangat substansial. Bisa diukur

dari kinerja keuangan, kinerja karyawan itu sendiri maupun kinerja organisasional secara keseluruhan.

## **2. Praktek MSDM (HRM Bundles)**

Beberapa tahun terakhir, para peneliti MSDM menunjukkan minat yang tinggi pada praktek terbaik kebijakan MSDM dalam Organisasi. Kadang kadang ini disebut juga dengan 'sistem kerja berkinerja tinggi' (Berg, 1999; Appelbaum et al., 2000), komitmen tinggi MSDM (Walton 1985; Guest, 2001) atau keterlibatan tinggi MSDM (Wood, 1999). Apapun terminologi yang dipakai, gagasan HRM bundles diartikan sejumlah rangkaian praktek MSDM yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja organisasional bagi semua organisasi.

Pfeffer (1998) menyoroti beberapa hal yang menjadi fokus perhatian apakah praktek kebijakan MSDM yang dilakukan oleh organisasi telah baik atau tidak pada beberapa hal berikut ini:

### **a. Kenyamanan Karyawan dan Pasar Tenaga Kerja Internal**

Kenyamanan karyawan merupakan hal mendasar dari enam praktek MSDM yang lainnya, pada dasarnya hal ini dikarenakan dianggap sangat tidak realistis untuk meminta karyawan menyampaikan gagasannya, bekerja keras dan komitmen tanpa beberapa harapan akan adanya kenyamanan karyawan dan perhatian pada karir masa depan mereka. Kontribusi yang tinggi pada kontrak psikologis membuat hubungan antara organisasi dengan karyawan menjadi erat dan dapat dipercaya. (Holman et al., 2003). Masih sedikit perusahaan/organisasi perusahaan/organisasi yang menunjukkan perhatiannya pada kenyamanan karyawan.

Kenyamanan karyawan bukan berarti karyawan harus dipekerjakan seumur hidup, bukan juga dengan mempertahankan karyawan yang berkinerja rendah. Fokus perhatian pada kenyamanan karyawan yang merupakan praktek MSDM berkomitmen tinggi salah satunya adalah usaha untuk menghindari adanya *Job reduction*; dan karyawan diharapkan mengelola keterlibatannya di organisasi melalui transfer internal. Kenyamanan karyawan dapat ditingkatkan dengan *well devised* - dan sistem berkelanjutan dari perencanaan MSDM.

Kenyamanan karyawan juga merupakan suatu usaha bagaimana organisasi dibentuk untuk mencapai fleksibilitas. Hal ini mensyaratkan agar organisasi memandang MSDM bukan sebagai variabel biaya tetapi sebagai aset kritis dalam *viability* jangka panjang dan sukses organisasi. Pengukuran kenyamanan karyawan sangat bervariasi, tergantung pada apakah informasi yang tersedia merupakan kebijakan atau praktek. Sebagai contoh, Wood dan Albanese (1995) memasukkan tiga alat ukur untuk mengukur kenyamanan karyawan yaitu: kebijakan *no compulsory redundancy*, penggunaan karyawan temporer untuk melindungi pekerja inti dan harapan pada sebagian manajer senior bahwa, karyawan baru akan tetap bekerja sampai memasuki masa pensiun. Delaney & Huselid (1996) telah menajerial beberapa responden level manajerial tentang *proxy* untuk kenyamanan karyawan.

Hasil yang diperoleh adalah mengisi lowongan dari dalam dan menciptakan peluang untuk promosi internal. Guest et al (2000) menggunakan presensi atau

absensi sebagai jaminan kenyamanan karyawan bagi karyawan non manajerial, temuan ini dilaporkan hanya pada sejumlah kecil tempat kerja 5% pada sektor swasta, 15% umum. Guest et al (2003) menanyakan beberapa pertanyaan tentang pasar tenaga kerja internal dan komitmen organisasional pada kenyamanan karyawan, termasuk juga berapakah jumlah karyawan yang keluar secara sukarela selama tiga tahun terakhir.

## **b. Proses Seleksi dan Rekrutmen**

Merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkinerja lebih merupakan cara yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Meskipun setiap organisasi selalu berusaha untuk merekrut calon karyawan terbaik di pasar tenaga kerja, saat ini tiap tiap organisasi selalu memikirkan teknik teknik seleksi yang istimewa dan memberikan perhatian lebih pada proses perekrutan ini. Selain mencari karyawan dengan ketrampilan teknis yang tinggi, organisasi juga selalu berusaha mencari individu yang memiliki kapasitas sosial, kemampuan interpersonal dan ketrampilan *team working* tinggi. Beberapa survey terdahulu menunjukkan pentingnya kemampuan bersosialisasi dan *team working* menjadi kriteria utama dalam proses seleksi karyawan baru (Wood & Menezes, 1998).

Calon karyawan harus terlatih dan memiliki komitmen (Albanese, 1995). Hogue's (1999) juga mengatakan bahwa '*trainability*' menjadi kriteria utama seleksi. Hal ini menunjukkan, dalam situasi belakangan organisasi merasa bahwa mereka mampu menyediakan pelatihan untuk ketrampilan ketrampilan teknis, sehingga mereka mencari orang orang yang telah memiliki keterampilan sosial, sikap dan komitmen tinggi. (Study et al, 2001). Dari beberapa pemikiran diatas dapat disimpulkan bahwa proxy atau ukuran yang digunakan untuk menilai teknik seleksi yang digunakan oleh organisasi: (1) Jumlah pelamar per posisi (Delaney & Huselid, 1996) atau sejumlah pelamar Istimewa yang dibutuhkan organisasi (Guest et al., 2003); (2) Proporsi jumlah tes yang diadakan oleh organisasi selama proses seleksi (Huselid, 1995; Guest et al., 2003); (3) Keistimewaan proses seleksi, seperti penggunaan tes psikometrik (Patterson et.al.,1997) dan adanya *realistic job previews* (Hogue, 1999; Guest et al., 2000); (4) Pengukuran pengukuran tersebut mencakup komponen yang berbeda beda dari tiap tiap proses seleksi.

Pendekatan yang dilakukan bisa secara keseluruhan atau teknik teknik yang dipilih secara presisi. Sebagian dari organisasi ada yang menekankan input daripada output dalam hal kualitas orang orang yang direkrut. Sebagai contoh, jika jumlah pelamar sedemikian banyaknya menunjukkan bahwa, prosedur MSDM yang dijalankan kurang bagus karena bagian MSDM gagal mendefinisikan jenis pekerjaan yang ditawarkan, sehingga setiap orang mengajukan proses lamarannya. Merekrut sumber daya yang berkualitas tinggi, berkomitmen merupakan pusat '*best practice*' MSDM, penggunaan tes *psychometric*, wawancara terstruktur dan sampling pekerjaan merupakan indikator peningkatan validitas keputusan seleksi. Kompetensi menjadi pertimbangan utama dalam proses seleksi termasuk *trainability*, *flexibility*, komitmen, persistensi dan inisiatif. Poin utama tentang praktek terbaik seleksi adalah

bahwa proses ini harus terintegrasi dan sistematis, penggunaan teknik teknik yang mengutamakan posisi dan organisasi harus dikerjakan oleh individu yang terlatih.

### **c. Pelatihan Ekstensif, Learning dan Pengembangan**

Setelah berhasil merekrut orang-orang pilihan yang istimewa, organisasi harus memutuskan apakah orang-orang ini hanya akan dipekerjakan pada pekerjaan yang spesialis atau harus dikembangkan kemampuannya. Boxall (1996). Salah satu elemen untuk mempertahankan keunggulan proses organisasional adalah mensinergikan kontribusi karyawan yang bertalenta tinggi.

Oleh karena itu, proses pembelajaran individu dan organisasional hendaknya menjadi sumber keunggulan kompetitif. Melalui cara ini organisasi dapat memperkenalkan bentuk-bentuk skill spesifik melalui pelatihan dan pembentukan pengalaman dalam berbagai bidang. Wright dan Gardner (2003) menyatakan bahwa, pelatihan dan pengembangan merupakan elemen penting dalam praktek MSDM berkomitmen tinggi. Penggunaan kata 'learning' menunjukkan bahwa organisasi berkeinginan untuk mendorong dan memfasilitasi pengembangan karyawan, tidak sekedar memberikan pelatihan spesifik yang mengatasi kebutuhan jangka pendek. Jenis pengukuran lain yang digunakan oleh Hogue (1998) adalah *fully fledged Yearning companies* dimana pengembangan karyawan dan program penilaian atau pelatihan ketrampilan berbasis interpersonal dan berbasis tugas. Waktu dan usaha yang disediakan untuk mencari peluang learning merupakan sesuatu yang penting. Sejumlah proxy atau alat ukur yang mengindikasikan *'best practice'* kegiatan MSDM adalah:

- Jumlah jam pelatihan yang diterima oleh para pekerja
- Proporsi jumlah tenaga kerja yang telah dilatih
- Anggaran yang disediakan untuk pelatihan
- Realisasi target pelatihan selama periode 2 tahun
- Ada/tidaknya keunikan pelatihan dan formal job training

Tentunya, banyak sekali masalah yang muncul ketika organisasi berkeinginan untuk mengevaluasi konsentrasi pelatihan dan learning. Barangkali, yang lebih jelas dan mudah adalah berapa banyak waktu dan sumber daya yang diinvestasikan oleh organisasi dalam pelatihan formal, dan apakah pelatihan telah mencakup semua karyawan. Lebih penting lagi, adalah mengidentifikasi jenis pelatihan yang disediakan dan siapa yang mengelola pelatihan ini.

## **3. Kebijakan Kompensasi pada *Contingent Worker***

### **a. Pengukuran Faktor Kebijakan MSDM**

Huselid (1995) memasukkan dua pengukuran untuk faktor kebijakan kompensasi yang *best practice* yaitu *proporsi* tenaga kerja yang menilai skema insentif perusahaan/organisasi dan *proporsi* dimana penilaian kinerja digunakan untuk menentukan kompensasi mereka. Mac Duffie (1995) menyebutnya *contingent compensation*. Kebanyakan studi di AS juga memfokuskan pada kompensasi berdasar kinerja. Beberapa instrumen yang digunakan untuk mengukur praktek

kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut:

- *Merit pay dan profit sharing* (Wood & de Menezes, 1998)
- *Performance related pay for non-managerial staff* (Guest et al., 2000).
- Skema penilaian bagi semua staf (Hogue, 1999)
- Penilaian kinerja sebagai dasar kompensasi (Guest et al., 2003)

Studi yang dilakukan oleh CIPD (Guest et al., 2003) dari survey yang dilakukan oleh beberapa responden, 2/3 diantaranya menyatakan bahwa organisasi mereka tidak lagi menggunakan *individual performance related pay* bagi karyawan non manajerial.

#### **b. HRM Bundles (Kumpulan Kebijakan MSDM)**

Beberapa penjelasan di atas menyatakan bahwa antar kegiatan saling berhubungan untuk menentukan praktek kebijakan MSDM berkomitmen tinggi. Sebagai contoh, karyawan akan merasakan keterlibatan yang tinggi dan menikmati information sharing jika kenyamanan karyawan dan tempat kerjanya relatif 'free'. Begitu pula, mereka akan senang untuk bekerja sama dalam team jika upaya mereka dengan insentif berdasar kinerja, terjadi share ownership, dan mendapatkan peluang untuk ikut pelatihan. Sama halnya dengan kebijakan yang berkaitan dengan tahapan rekrutmen dan seleksi, karyawan baru akan merasa *welcome* dalam mengadopsi pekerjaan yang fleksibel dan bergabung dengan teamworking, sebagaimana terjadi dalam promosi internal ke depan. Tanpa adanya dukungan budaya organisasional, masing masing praktek akan lebih sulit akan dijalankan. Sebaliknya, semakin banyak praktek MSDM yang menunjukkan hubungan yang sinergis dan koheren, semakin mudah bagi organisasi mencapai kesuksesan. Benson dan Lawler (2003), mencatat bahwa penelitian pada level unit kerja menyatakan pentingnya melihat praktek MSDM ini sebagai suatu komplekmentari dan model praktek berkomitmen tinggi menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan sistem kerja yang tradisional, meskipun belum ada formula kombinasi pasti dan pasti akan berbeda untuk masing masing industri.

Secara teoritis, banyak dukungan yang mengarahkan bahwa, praktek MSDM akan lebih efektif jika dikombinasikan bersama sama. Sebagai contoh, pelatihan ekstensif penting bagi self managed teams, reward yang secara rata rata lebih tinggi juga akan menarik banyak minat pelamar kerja. Wood dan deMeneze (1998) menemukan sebuah pola yang dapat diidentifikasi pada penggunaan praktek MSDM berkomitmen tinggi dan praktek saling mendukung satu sama lain. Roche (1999) juga sependapat dengan Wood dan deMeneze bahwa organisasi dengan derajat yang tinggi pada keterlibatan strategi MSDM kedalam strategi bisnis paling sering mengadopsi praktek MSDM yang berorientasi komitmen tinggi.

#### **4. MSDM, Komitmen Organisasional dan Kualitas Pelayanan**

Literatur pada "*soli*" version MSDM mengindikasikan bahwa, salah satu *outcome* penggunaan kebijakan MSDM adalah komitmen organisasional. Komitmen yang dihasilkan dari kebijakan MSDM ini memberikan kontribusi tinggi pada

peningkatan kinerja. Dalam sebuah meta analisis penelitian komitmen (Mathew & Zajac, 1999) telah ditemukan bahwa *anteseden* komitmen organisasional termasuk *job characteristic* (Hackman & Oldham, 1976) korelasi yang paling tinggi terjadi pada model *job characteristic* daripada komponen individual. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis ini adalah pengayaan jabatan yang dihasilkan dari *sort HRM* akan meningkatkan level komitmen yang lebih tinggi.

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah, bagaimana hubungan antara komitmen dan kinerja atau indikator kinerja seperti kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen. Sejumlah penelitian telah menguji hubungan MSDM, komitmen dan kinerja dalam sektor jasa. Ulrich (1991), menggunakan data dari 3 perusahaan/ organisasi jasa AS, menyatakan adanya hubungan antara komitmen organisasional dan praktek MSDM. Sebagai tambahan, Pitt et.al (1995), dalam sebuah survey dengan karyawan kontrak pada organisasi jasa, menunjukkan adanya hubungan yang moderat antara komitmen organisasional dan kualitas pelayanan.

Hal ini penting untuk memperkuat dugaan bahwa, karyawan akan menunjukkan sebuah komitmen untuk menyediakan kualitas jasa tanpa berkomitmen terhadap organisasi. Sebagai contoh, sebuah studi *exploratori* yang dilakukan oleh Hartman & Yrie (1996) menyatakan bahwa, *turnover* beberapa karyawan (50% dari sampel) merupakan sebuah hasil dari tidak adanya kesempatan untuk berkembang dan pelatihan, bukan karena tidak adanya kepuasan kerja. Beberapa karyawan bisa jadi memiliki komitmen untuk memberikan kualitas pelayanan yang tinggi kepada para konsumen perusahaan/ organisasi, tetapi memiliki komitmen yang rendah pada organisasi mereka.

Sebuah studi oleh Peccel dan Rosenthal (1998) telah mencari suatu bentuk hubungan antara komitmen individual dengan *customer service* dan sejumlah variabel organisasional dalam sektor makanan ritel. Mereka fokus pada manifestasi perilaku pada CCS (*Commitment to Customer Service*) yaitu tingkat dimana individu bersedia untuk secara terus menerus meningkatkan kualitas pekerjaannya dalam rangka memberikan benefit yang tinggi pada konsumen melalui kepuasan konsumen.

Model yang diajukan Peccei dan Rosenthal tersebut mempertimbangkan CCS menjadi fungsi '*employee willingness*' dan '*employee capacity*' untuk mengadakan perbaikan terus menerus dan bekerja lebih untuk konsumen. *Employee Willingness* adalah konseptualisasi dari *affective*, *normative*, *calculative* (Etzioni, 1988) dan orientasi *altruistic* (ekuivalen dengan komitmen organisasional) pada pelayanan konsumen. '*Employee Capacity*' diukur dengan tujuh variabel yang berhubungan dengan pengetahuan karyawan (*employee knowledge*) dan kompetensi karyawan (*employee competence*), pemberdayaan (*empowerment*) dan ketersediaan sumber daya. Hasil studi ini menunjukkan adanya dukungan pada model komitmen afektif, normatif dan faktor faktor *altruistic* yang menjadi pengaruh utama pada '*employee willingness*' untuk bertindak.

## **5. Perilaku Melayani, Kepuasan Konsumen dan Kinerja**

Dalam memanfaatkan pelayanan, pelanggan berusaha untuk mencari kehadiran layanan dalam setiap interaksinya dengan penyedia jasa pelayanan (Zeithaml, 1996). Kehadiran pelayanan ini merupakan gambaran kualitas kerja penyedia layanan jasa, apabila kualitas pelayanan meningkat maka pelanggannya akan merasa puas dan ini menggambarkan peningkatan kinerja organisasi. Kepuasan pelanggan akan dapat dicapai jika pelanggan merasa senang yang disebabkan oleh kinerja suatu produk atau jasa atau pelayanan yang diterimanya dibandingkan dengan harapannya atas produk atau jasa atau pelayanan tersebut (Kotler, 2000).

Perilaku individu terhadap kualitas pelayanan memegang peran penting dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sebagian besar penyaji jasa yakin bahwa perilaku melayani sudah dimiliki oleh para karyawannya, tetapi perilaku yang dimiliki pada umumnya berdasarkan perspektif internal dan teknis organisasi yang bersangkutan. Kualitas yang diberikan biasanya bertujuan untuk memenuhi standar produktivitas tersendiri yang biasanya tidak diperhatikan atau tidak diinginkan oleh pelanggan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan perilaku melayani sebenarnya merupakan penyampaian layanan dengan kualitas tinggi menurut persepsi pelanggan.

Orientasi pasar atau orientasi pelanggan dapat dipandang sebagai sebuah implementasi sebagian filosofi korporat. Konsep pemasaran memfokuskan perhatian pada pelanggan, menyebarkan pemasaran melalui organisasi dan menyediakan keuntungan mutual bagi konsumen dan organisasi. Orientasi pasar, merupakan bentuk respon organisasi terhadap kebutuhan konsumen dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Studi awal yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver & Slater (1990) menunjukkan adanya sejumlah studi yang memperkuat dukungan hubungan antara perilaku berorientasi pasar (perilaku melayani) dan kinerja organisasional, termasuk beberapa diantaranya menggunakan industri sektor jasa (Chang & Chen, 1998; Han et al., 1998; Van Egeren dan O'Connor, 1998).

Menurut Fritz (1996) budaya perusahaan/organisasi yang menyeimbangkan penekanan path efisiensi produksi dan kualitas produk dengan perhatian ke karyawan akan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih efektif. Salah satu hal yang diharapkan dari penerapan budaya perhatian ke karyawan adalah tumbuhnya perilaku melayani yang dijalankan oleh para karyawan di sektor jasa. Gray, Matear dan Matheson (2000) berpendapat bahwa, semakin tinggi orientasi melayani sebuah perusahaan/organisasi jasa maka semakin tinggi ciri ciri perusahaan/organisasi tersebut pada hal hal berikut: Pertama, mendorong munculnya komentar dan keluhan karyawan. Kedua, menyediakan servis pasta pelayanan. Ketiga, mendorong komitmen yang kuat kepada konsumen. Ketiga, menyebarkan informasi pasar dan mengkomunikasikan kebutuhan konsumen dengan departemen departemen lain. Keempat, melibatkan semua departemen dalam menyiapkan rencana kerja dan kelima memiliki sistem informasi yang kapabel dalam menentukan konsumen yang profitable, produk/jasa, daerah penjualan dan saluran distribusi.



## **C. TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Department*.

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan) atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan asset & berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan/organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan/organisasi dan menghasilkan keluaran (output). Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM.

Di lingkungan perusahaan/organisasi, departemen SDM merupakan sisitem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Dua dari banyak masalah lingkungan yang paling signifikan dihadapi oleh para manajer/pemimpin dan departemen SDM adalah masalah manajemen SDM internasional dan pemerintahan. Tantangan-tantangan yang dihadapi manajemen sumberdaya manusia adalah tantangan eksternal dan tantangan internal.

### **1. Tantangan Internal**

Tantangan internal muncul karena adanya sumberdaya manusia yang mengejar pertimbangan di antaranya adalah: financial, penjualan, keuangan, service, produksi, dan lain-lain.

Tantangan manajemen sumber daya manusia saat ini dan mendatang adalah muncul isu-isu keberagaman di tempat kerja, adanya perubahan tuntutan dari pemerintah, adanya perubahan struktur organisasi, adanya perkembangan teknologi khususnya teknologi informatika, dan adanya isu pendekatan manajemen yang ke arah pemberdayaan karyawan dan tim kerja mandiri. Diantara beberapa yang paling mendasar terhadap tantangan MSDM saat ini adalah sebagai berikut:

#### **a. Masih adanya Kekeliruan Paradigma Fungsi Manager SDM**

Selama ini Fungsi SDM lebih banyak dilihat sebagai pengelola administrasi

personalia atau pengawas dari peraturan perusahaan/organisasi di bidang ketenagakerjaan. Fungsi SDM selama ini lebih banyak berperan dalam hal-hal yang menyangkut penyelenggaraan hubungan industrial di perusahaan/organisasi, seperti pembuatan Peraturan Perusahaan/organisasi. Kesepakatan Kerja Bersama, menjalin kerjasama dengan Departemen Tenaga Kerja, menyelesaikan perselisihan antara perusahaan/organisasi dengan serikat pekerja atau karyawan. Yang lebih menyedihkan lagi bila peran Fungsi SDM hanya dianggap penting saat perusahaan/organisasi ingin melakukan pengurangan jumlah karyawan.

Selain itu, Fungsi SDM juga seringkali dipersepsikan perannya tidak lebih sebagai pelaksana Administrasi Personalia, yaitu yang mengurus masalah pembayaran gaji karyawan, mengurus cuti karyawan, penggantian biaya kesehatan, dan sebagainya.

Demi mendukung para pimpinan puncak dan manajer lini di perusahaan/organisasi dalam melaksanakan langkah-langkah strategis yang tepat untuk bersaing di pasar global, maka Fungsi SDM dituntut untuk meredefinisi perannya di dalam perusahaan/organisasi.

Dari ungkapan di atas, terlihat bahwa peran tradisional Fungsi SDM, yang selama ini ada, tidak dapat lagi dipertahankan sepenuhnya seperti dulu, bila fungsi tersebut ingin tetap hadir di dalam bisnis. Peran tradisional ini bukanlah tidak penting, namun peran tradisional tersebut harus diperluas dan diperkaya. Untuk itulah, maka Fungsi SDM yang ada di perusahaan/organisasi harus sudah mulai melakukan perubahan perannya, dari pemain peran tradisional yang pasif, menjadi pemain peran yang bertindak proaktif dan memberikan nilai tambah kepada perusahaan/organisasi.

#### **b. Belum Tersosialisasinya Pemahaman tentang Fungsi SDM**

Belum tersosialisasinya pemahaman tentang Fungsi SDM sebagai sebuah profesi yang bersifat multi disipliner (Psikologi, Ekonomi/Manajemen/Bisnis, Hukum, Teknologi Informasi/ Manajemen Informasi) di kalangan praktisi SDM.

#### **c. Mahalnya Investasi di Bidang Sistem Informasi SDM (Human Resources Information System).**

Mahalnya teknologi sistem informasi SDM dikarenakan tidak banyaknya *vendor* penyedia HRIS tidak banyak, sehingga perusahaan/organisasi cenderung membuat sistem sendiri.

Hal ini terkadang membuat para praktisi SDM hanya memusatkan sejumlah aspek saja dari disiplin ilmu SDM tersebut. Hal ini mungkin terjadi karena para praktisi yang bersangkutan kurang memahami disiplin ilmu lainnya dibandingkan dengan disiplin ilmu yang dikuasainya. Peran tradisional dari Fungsi SDM di masa lalu membuat banyak praktisi SDM yang mempunyai keterbatasan dalam memahami strategi bisnis dan keuangan perusahaan/organisasi secara menyeluruh.

## **2. Tantangan Eksternal**

Lingkungan eksternal yang sering dihadapi manajemen sumber daya manusia mencakup: perubahan teknologi, pengaturan pemerintah, faktor sosial budaya, pasar tenaga kerja, faktor politik, kondisi perekonomian, faktor geografi, faktor demografi, kegiatan mitra, pesaing.

## **3. Tantangan Global**

Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul. Dalam suasana bisnis seperti ini, Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan/organisasi harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan/ organisasi, maupun manajer lini. Para Manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *down sizing*, *restrukturisasi*, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis.

## **D. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MASA DATANG**

Dalam menghadapi besarnya tantangan dalam Manajemen SDM, maka salahsatu upaya dan strategi untuk meningkatkan peran dan fungsi SDM, perlunya menetapkan standard yang lebih tinggi dari yang telah mereka miliki hingga saat ini. Mereka harus mengerakkan para praktisinya lebih tinggi dari peran sebagai polisi atau penjaga kebijakan atau peraturan, sehingga dapat menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam memberikan keuntungan kepada perusahaan/organisasi. Peran baru yang harus dimainkan oleh fungsi SDM dan para praktisinya, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan/ organisasi, yaitu:

### **1. Mitra Bisnis Strategis**

Sebagai mitra bisnis strategis, Fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan/organisasi, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu memberikan masukan-masukan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan/organisasi, dalam penyusunan strategi bisnis. Disamping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi

terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan/organisasi.

## **2. Ahli di Bidang Administrasi**

Sebagai ahli di bidang administrasi, Fungsi SDM dan para praktisiya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.

## **3. Pendukung dan Pendorong Kemajuan Karyawan**

Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM dan para praktisiyanya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan/organisasi, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisiya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan/organisasi.

## **4. Agen Perubahan**

Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, fungsi SDM dan para praktisiya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan/organisasi. Fungsi SDM dan para praktisiyanya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan/organisasi secara efektif. Disamping itu, mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan/organisasi bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan/organisasi.

## **5. Sasaran yang Jelas**

Para praktisi SDM sudah selayaknya menanamkan kesadaran bahwa dalam setiap kebijakan yang dibuat maupun tindakan yang dilakukan, perlu memberikan nilai tambah kepada perusahaan/organisasi. Nilai tambah ini tidak saja bersifat kualitatif, tetapi juga kuantitatif, yang dapat diukur keberhasilannya.

Untuk itulah dalam penyusunan sasaran-sasaran sebaiknya didasarkan atas kriteria-kriteria SMART (*specific, measurable, achievable, realistic, time frame*), yang berarti bahwa setiap sasaran yang dibuat harus jelas, dapat diukur, dapat dicapai, realistis, dan mempunyai ukuran waktu yang jelas.

Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun sasaran-sasaran di bidang SDM, antara lain *Performance Management, Balance Scorecard*, dll.

## **6. Jejaring SDM**

Untuk meluaskan wawasannya di bidang SDM, maka para praktisi SDM diharapkan untuk dapat secara aktif terlibat dalam membangun jaringan SDM melalui asosiasi-asosiasi SDM, baik yang bersifat lintas bisnis maupun bisnis sejenis.

## **7. Terbuka Terhadap Informasi Baru**

Untuk menjadi mitra bisnis strategis, maka para praktisi SDM perlu lebih banyak meluangkan waktu untuk membaca buku-buku/koran/majalah atau mendengarkan ulasan-ulasan di bidang bisnis, bertukar-pikiran dengan para praktisi bisnis di dalam perusahaan/organisasi, maupun di luar perusahaan/organisasi, dan secara proaktif memberikan saran-saran kepada manajemen puncak di perusahaan/organisasi tentang langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh fungsi SDM dalam mendukung keberhasilan bisnis perusahaan/organisasi. Meningkatkan pengetahuan di bidang finansial dengan cara bertukar pikiran dengan para praktisi keuangan di dalam perusahaan/organisasi, maupun dengan menghadiri pelatihan mengenai keuangan, yang dirancang khusus bagi para manajer/praktisi di luar Bidang Keuangan.

## **8. Memberikan Pelayanan yang Cepat**

Fungsi SDM dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tepat di bidang administrasi kepada manajemen dan para karyawan antara lain melalui penggunaan teknologi tepat guna di bidang sistem informasi (HRIS), evaluasi proses kerja, implementasi pendekatan Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management), dan sebagainya.

## **9. Menyelenggarakan Program Pelatihan Secara Berkala**

Agar menjadi pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM perlu menyelenggarakan program-program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan para karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Misalnya program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam berkomunikasi, mengelola waktu kerja, menetapkan sasaran kerja, dan kepemimpinan.

Disamping itu para praktisi SDM perlu meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi di dalam perusahaan/organisasi, pengembangan dan pendidikan karyawan, serta kemampuan dalam menyusun strategi remunerasi yang tepat. Mengikuti pelatihan yang terkait dapat menjadi salah satu alternatif.

Alternatif lainnya adalah dengan membangun hubungan yang akrab dengan para karyawan melalui kegiatan olah raga maupun rekreasi. Dengan kegiatan olah raga dan rekreasi ini, diharapkan akan terjalin komunikasi yang lebih baik dengan para karyawan.

## **10. Pengembangan Sistem SDM secara Inovatif**

Mengingat mahalanya perangkat lunak sistim informasi SDM (HRIS), maka mengembangkan sendiri sistim informasi SDM merupakan salah satu kiat yang dapat dilakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan ahli-ahli yang ada di dalam perusahaan/organisasi atau tenaga ahli lepas. Sistem yang dikembangkan ini, harus didasarkan atas hasil survey dan analisa yang mendalam mengenai kebutuhan dan manfaat yang diperoleh dari investasi bidang HRIS ini. Kiat yang lain adalah dengan melakukan *outsourcing*.\*\*\*

## BAB 2

# Konsep Dasar

# Manajemen Sumberdaya Manusia

Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang *turbulens* dengan bersikap proaktif. Artinya manajemen sumber daya manusia (MSDM), harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, mengingat bentuk-bentuk kompetisi tradisional seperti biaya produksi rendah, peningkatan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produk serta pengembangan produk yang berkualitas akan mudah ditiru oleh pesaing. Dengan tuntutan seperti ini, merupakan keharusan bagi manajemen SDM untuk merubah peranannya yang berorientasi pada “*result*”. Dengan demikian manajemen SDM harus berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya atau dengan manajer lini, artinya manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia. Perubahan peran tersebut dari sistem kerja yang responsif menjadi proaktif, dan sktruktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis. Hal ini menjadi SDM mempunyai peran penting untuk kesuksesan bisnis yang dikaitkan dengan peningkatan laba, kemampuan bersaing, daya adaptasi juga fleksibilitas.

Agar tujuan SDM memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerja sama antar departemen SDM dengan manajer lini serta keterlibatan manajemen puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategi.

Peranan dan tantangan manajemen SDM terus berkembang dan semakin hari semakin bertambah banyak, beraneka ragam, rumit, fleksibel dan penting seiring dengan makin besarnya perusahaan, makin rumitnya tugas yang harus dikerjakan,



makin besarnya dampak lingkungan serta dinamikanya, makin luas dan besar keterpaduannya dengan lingkungan dan makin besar ketidakpastian yang harus dihadapi perusahaan.

Pada saat ini pentingnya peranan manajemen SDM tercermin dari kebijaksanaan perusahaan atau organisasi untuk mengatur sumber daya manusianya. Sehingga dapat berperan besar dalam bekerja sama dan mendukung strategi perusahaan atau organisasi.

Sejarah manajemen SDM merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Di Indonesia masalah SDM baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai dan sebagainya. Sehingga dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah.

Dalam bab ini, akan dibahas mengenai; pengertian manajemen sumberdaya manusia, sejarah perkembangan manajemen sumberdaya manusia, pendekatan manajemen sumber daya manusia, fungsi operasional manajemen sumberdaya manusia, peran strategis manajemen sumberdaya manusia.

## **A. HAKIKAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan SDM dalam kegiatan suatu organisasi.

Manajemen SDM (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personnel management*). Manajemen SDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur.

Beberapa pakar MSDM memberikan pandangan yang beragam tentang MSDM. Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992: 16), menyatakan bahwa:

*“Human resources management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society”.*

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen SDM memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai SDM utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Karena pentingnya peran SDM dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan

organisasi maka pengelolaan SDM harus memperhatikan beberapa aspek seperti aspek staffing, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaannya yang secara lebih mendetail dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins (1996:8), menyatakan bahwa: *“human resources management is the part of the organization that is concerned with the “people” or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”*.

Karena mengelola SDM merupakan suatu sistem maka beberapa aspek yang menjadi perhatian di atas dalam pelaksanaannya harus saling bergantung (bersinergi) satu sama lain jangan merupakan aktivitas yang berjalan sendiri-sendiri seperti dikemukakan oleh Werther and Davis (1996:18), menyatakan bahwa: *“Human resources management is a system that consists of many interdependent activities. This activities do not occur in isolation virtually every one affects another human resources activity”*. Dan karena setiap aktivitas yang bersinergi tersebut merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan yang diambil maka MSDM itu pada dasarnya merupakan integrasi keputusan yang membentuk hubungan antar karyawan. Kualitas sinergi mereka memberikan kontribusi terhadap kemampuan SDM dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Seperti dikemukakan oleh Milkovich and Boudreau (1997:2), mendefinisikan bahwa *“human resources management is series of integrated decisions that form the employment relationship, their quality directly contributes to the ability of the organization and the employees to achieve their objectives”*.

Secara ringkas pernyataan para pakar di atas pada dasarnya menyatakan MSDM itu merupakan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi seperti dikemukakan Mondy, Noe and Premeaux (1999:4), mengemukakan bahwa *“Human resources management (HRM) is the utilization of human resources to achieve organizational objectives”*. Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen SDM adalah pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun pemanfaatan SDM tersebut harus didasarkan kepada program dan kebijakan yang diambil seperti dikemukakan oleh Haris (2000:4) menyatakan bahwa *“Human resources management as programs, policies, and practices for managing an organization’s work force”*.

Pengertian manajemen SDM menurut para pakar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah serangkaian kegiatan pengelolaan SDM yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sejarah Manajemen SDM merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak kali oleh majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya. Majikan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber

daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai SDM jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh 5 faktor yaitu: (1) Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor; (2) Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan; (3) Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja; (3) Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh; (4) Akibat depresi besar tahun 1930.

Adanya ke-lima faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan SDM dalam kegiatan organisasi.

Di Indonesia masalah SDM baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minum, Kesejahteraan pegawai dan sebagainya.

Dalam arah pembangunan jangka panjang kedua disebutkan bahwa melalui upaya pembangunan, potensi sumber daya Nasional diarahkan menjadi kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik dan pertahanan keamanan yang nyata, didukung oleh SDM yang berkualitas yang memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. SDM termasuk pemuda dan wanita, sebagai penggerak pembangunan nasional dipadukan aspirasi, peranan dan kepentingannya ke dalam gerak pembangunan bangsa melalui peran serta aktif dalam seluruh kegiatan pembangunan.

Titik berat pembangunan jangka panjang kedua diletakkan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan, seiring dengan kualitas SDM dan didorong secara saling memerlukan, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan seirama, selaras, dan serasi dengan keberhasilan pembangunan bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional.

Sampai saat ini peningkatan kualitas sumber daya masih terus dilakukan, karena meskipun suatu negara tidak mempunyai keunggulan komparatif yang baik, namun mempunyai keunggulan kompetitif, maka negara tersebut bisa lebih bersaing dengan negara lain, contohnya Jepang. Sumber daya alam yang dipunyai sangatlah minim, akan tetapi SDM yang dimiliki sangatlah berkualitas, hal ini dapat menempatkan Jepang sebagai negara maju di dunia. Untuk itulah negara Indonesia yang sudah mempunyai keunggulan komparatif, harus selalu digalakkan tentang peningkatan kualitas sumber daya manusianya agar tidak ketinggalan negara-negara lain.

### **3. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih

akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: (1) pendekatan mekanis. (2) pendekatan paternalisme, dan (3) pendekatan sistem sosial.

#### **a. Pendekatan Mekanis (klasik)**

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja.

Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka diusahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di Negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920-an.

#### **b. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)**

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen/maka pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja.

Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

#### **c. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)**

Manajemen SDM atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

### **4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kualitas Yang Tepat**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan

departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melaksanakan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

**1) Tujuan Sosial**

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

**2) Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

**3) Tujuan Fungsional**

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

**4) Tujuan Individual**

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

**b. Tujuan Perusahaan**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas dan produktifitas organisasional. Intervening Variabel menggambarkan kondisi internal perusahaan yang terlihat dari komitmen terhadap tujuan perusahaan, motivasi, moral dan keahlian dalam kepemimpinan, komunikasi, penyelesaian konflik, pengendalian keputusan, dan pemecahan masalah.

Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- 5) Mensosialisasikan kebijakan SDM kepada semua karyawan.

Keberhasilan semua jenis organisasi pada dasarnya bergantung pada keahlian dan kemampuan komunitas para karyawan yang membentuknya. Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektifitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan

mereka. Efektifitas organisasional bergantung pada efektifitas SDM-nya.

Tujuan dari suatu perusahaan terkait dengan adanya SDM diantaranya yaitu:

**1) Produktifitas**

Dengan SDM yang berkualitas maka akan membuat suatu perusahaan produktifitas yang baik.

**2) Laba (Profit)**

Laba merupakan ukuran aktifitas yang paling umum dan luas. Seiringnya laba yang dijadikan tujuan utama suatu perusahaan bisnis menyebabkan banyaknya ukuran yang dikembangkan untuk menghitung perbandingan antara input dan output. Bahkan sistem akuntansi keuangan terus menerus menyajikan laba sebagai produknya untuk konsumsi, baik pemakai intern maupun ekstern laporan keuangan. Sebagai akibatnya, kita akan banyak mengenal ukuran prestasi kerja yang mempergunakan laba sebagai basis pengukuran, yakni diantaranya *income before tax* dan *ex income*.

**c. Visi/ Misi/ Strategi Perusahaan**

Manajemen harus memberikan arah pada lembaga yang dikelolanya. Ia harus memberikan visi/ misi/ strategi lembaga/ perusahaan itu, menetapkan sasaran-sasaran, dan mengorganisasikan sumber-sumber daya yang ada untuk tujuan-tujuan yang telah digariskan oleh lembaga tersebut.

Selain sebagai seni, manajemen juga sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai proses untuk mencapainya diperlukan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten, dan pengendalian yang continue agar tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan efisien dan efektif.

Efisien adalah suatu keadaan khusus penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan secara tepat dan akurat tanpa membuang waktu, tenaga, dan biaya. Seorang manajer yang efisien adalah manajer yang dapat mencapai hasil kerja yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang terbatas menurut cara-cara yang benar. Sedangkan efektif adalah suatu keadaan dalam memilih cara dan peralatan yang digunakan dengan tepat sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan. Jelaslah bahwa manajemen adalah suatu kerja sama dari orang-orang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama dengan cara-cara yang sistematis, efisien, dan efektif.

Asset yang paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen terkait dengan visi/ misi/strategi perusahaan adalah tenaga kerja atau manusia (SDM) terminology SDM (*human resources*) menunjuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Tatkala pada manajer terlibat dalam aktivitas SDM sebagai bagian dari pekerjaannya, mereka berupaya memotivasi kontribusi yang didasarkan oleh orang-orang untuk mencapai rencana dan strategi organisasi.

Signifikasi SDM bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang senantiasa ada di dalam organisasi. Mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi.

Organisasi atau perusahaan bisnis dikelola oleh orang-orang secara kolektif. Tanpa ada orang-orang yang memiliki komitmen maka organisasi atau perusahaan tidak akan dapat berjalan. Permasalahan yang berkaitan dengan orang-orang atau karyawan kerap kali berakar dari manajemen yang mengasumsikan bahwa semua yang ada pada hakikatnya sama dan mereka semua dapat diperlakukan sama. Padahal tidak ada dua orang yang betul-betul identik, dan setiap orang berbeda secara fisik, emosional, maupun psikologis. Intinya adalah bahwa pluralitas dikalangan karyawan menuntut perhatian manager agar setiap pribadi dapat mengerti, menggali, dan mengembangkan potensi yang dimilikinya, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan produktif dalam organisasi atau perusahaan bisnis.

Terkait dengan strategi suatu perusahaan, bahwasanya suatu perusahaan akan berkembang dan maju manakala memiliki suatu strategi yang bagus. Dimana strategi merupakan suatu ide, gagasan atau tawaran setelah kita melakukan suatu perencanaan yaitu suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Suatu perencanaan selalu berkaitan dengan tujuan. Perencanaan membantu kita untuk mengetahui apa yang harus kita lakukan. Perencanaan tidak boleh dibuat secara tergesa-gesa, namun memerlukan waktu yang cukup, disini fungsi manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program, dan alternative-alternatif yang ada berhubungan dengan hal diatas, suatu strategi juga layak dijalankan guna membarengi suatu rencana itu ditetapkan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan. Strategi perusahaan yang harus diutamakan diantaranya yaitu analisis jabatan atau pekerjaan.

Nilai pekerjaan, baik bagi individu maupun bagi organisasi adalah sebagai berikut:

1) Bagi Individu

- Mempengaruhi dan menentukan standar kehidupan, serta menggambarkan status sosial ekonomi.
- Semakin besar penghasilan seseorang semakin terbuka memenuhi kebutuhan secara berkualitas dan memuaskan.

2) Bagi Organisasi

- Wahana perwujudan eksistensi dan pencapaian tujuannya.
- Pekerjaan yang dilaksanakan secara produktif dan berkualitas yang mampu menghasilkan produk dan pelayanan yang berkualitas.

*Analisis jabatan atau pekerjaan pada dasarnya bermaksud menjawab pernyataan sebagai berikut:*

- Apa yang harus dikerjakan?
- Bagaimana mengerjakan?
- Mengapa harus dikerjakan?

*Alasan pentingnya analisis jabatan atau pekerjaan sebagai berikut:*

- Untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi sosial yaitu pekerjaan melalui sistem yang sistematis
- Menemukan dimensi dalam fungsi sosial suatu pekerjaan yang dapat



dikembangkan dan diperluas yang akhirnya dapat digunakan dalam menetapkan persyaratan pekerja yang mampu.

- Dapat digunakan oleh para pekerja untuk mengidentifikasi kemampuan dalam bekerja terutama memenuhi tuntutan fungsi sosial pekerjaan.

#### **d. Mekanisme Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Kesadaran manusia akan pentingnya SDM bukan hal baru, manusia hidupnya selalu memikirkan cara memperoleh bahan pangan, sandang, dan papan. Peradaban manusia berpangkal pada usaha memperoleh dan memanfaatkan SDA yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dan mempertahankan hidupnya.

Siapa pun yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai sumber daya untuk meraih tujuan organisasi tersebut. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya (6M), yaitu sebagai berikut:

- 1) Man (*Manusia*)
- 2) Money (*Uang*)
- 3) Material (*Fisik*)
- 4) Maching (*Teknologi*)
- 5) Method (*Metode*)
- 6) Market (*Pasar*)

#### **e. Apakah Keberadaan SDM Dapat Menambah/Membantu Perusahaan Bisa Mencapai Tujuan**

Sebagai suatu ilmu, konsep manajemen bersifat universal dengan menggunakan kerangka berfikir, keilmuan, mencakup hadiah-hadiah, dan prinsip-prinsipnya. Apabila seorang manajer mempunyai pengetahuan dasar-dasar manajemen dan cara-cara menerapkannya, ia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara selektif.

SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan.

Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu kunci dan tantangan yang tidak ringan. Tanpa dibekali kemampuan dan keunggulan daya saing yang tinggi, niscaya produk suatu Negara, termasuk produk Indonesia, tidak akan mampu menembus pasar internasional. Bahkan mestinya produk impor dapat mengancam posisi domestik. Dengan kata lain dalam pasar yang bersaing, keunggulan kompetitif merupakan faktor yang desisif dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Mengapa manajemen dibutuhkan? Manajemen dibutuhkan oleh semua orang atau organisasi. Tanpa manajemen usaha untuk mencapai tujuan akan sia-sia belaka.

Alasan manajemen diperlukan adalah:

- 1) Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan, kelompok, organisasi, atau perusahaan.

- 2) Manajemen dibutuhkan untuk menciptakan keseimbangan diantara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan-kegiatan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi atau perusahaan, seperti pengusaha dan kreditor dan nasabah, atau masyarakat dan pemerintah.
- 3) Manajemen dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan produktifitas kerja organisasi atau perusahaan.

Tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja walaupun organisasi itu mampu bertahan. Karena alasan inilah maka rekrutmen dan pengelolaan SDM merupakan hal yang sangat penting dalam SDM.

## 5. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen SDM tergantung kepada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang MSDM seperti yang dikemukakan oleh Flippo (1984), terdiri dari: (1) *Procurement*, (2) *Development*, (3) *Compensation*, (4) *Integration*, (5) *Maintenance*, (6) *Separation*.

De Cenzo and Robbins (1996), menyatakan bahwa fungsi manajemen SDM terdiri dari: (1) *Staffing: strategic human resources, recruiting, and selection*; (2) *Training and development: orientation, employee training, employee development and career development*; (3) *Motivation: Motivation theories and the job design, performance appraisal, rewards and compensation, employee benefit*; (4) *Maintenance: safety and health, communication, employee relation*.

Milkovich and Boudreau (1997) berpendapat sama, bahwa fungsi manajemen SDM mencakup: (1) *Staffing: recruiting, selection, separations and diversity*; (2) *Training and development: careers, continuous learning, and mentoring*; (3) *Compensation: Base pay on markets, pay for performance, benefit/non financial*; (4) *Employee relations: communications, grievance/dispute resolution, union relations, safety and health*; (5) *Work structure: job analysis, teams, performance management, and employee involvement*.

Dessler (2000) mendefinisikan fungsi manajemen SDM terdiri dari: (1) *Recruitment and placement-job analysis*, (2) *Personal planning and recruiting*, (3) *Employee testing and selection, interviewing candidate*, (4) *Training and development-training and developing employees*, (5) *Managing organizational renewal*, (6) *Appraising performance, managing career and fair treatment*.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa, fungsi operasional Manajemen SDM yang paling penting meliputi:

### a. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi ini.

**b. Rekrutmen atau Penarikan Tenaga Kerja**

Kegiatan rekrutmen atau penarikan SDM bertujuan agar organisasi dapat memperoleh SDM sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Aplikasi kegiatan ini adalah dengan adanya seleksi yang dilakukan untuk dapat mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, maka tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

**c. Orientasi dan Penempatan Tenaga Kerja**

Program Orientasi Karyawan Baru bertujuan untuk menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana dari lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata, menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru, dan mengenal secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru.

Sedangkan penempatan pegawai merupakan penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyelia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan.

**d. Pengembangan Tenaga Kerja**

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Adapun tujuan orientasi dan pengembangan SDM diarahkan untuk merubah SDM yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan, pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi. Pendidikan dan latihan dilakukan agar tenaga kerja dapat selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Promosi dapat digunakan untuk cara pengembangan tenaga kerja, karena promosi merupakan perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Sementara mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu unit ke unit yang lain tanpa merubah jenjang yang ada. Adanya mutasi ini diharapkan karyawan mempunyai multi skill.

Adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi akan dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga dalam penilaian prestasi kerja dapat maksimal.

**e. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik

maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

**f. Pemberian Kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

**g. Pemeliharaan Tenaga Kerja**

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang di harapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek non-ekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja.

Dalam pemeliharaan SDM ada beberapa yang perlu dikaji antara lain tentang kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

**h. Pemberhentian**

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian atau separation, pemisahan adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun, aatau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

Memahami uraian di atas, bahwa SDM atau *man power* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia. Sumber daya manusia terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia dan pada daya itulah terletak kekuatan yang mampu untuk menggerakkan suatu organisasi. SDM diperlukan oleh setiap institusi dan organisasi atau perusahaan. Berbagai institusi kemasyarakatan, seperti institusi keluarga, institusi ekonomi, dan institusi keagamaan, SDM merupakan unsur penting dalam pembinaan dan pengembangannya.

Untuk itu, buku ini menganalisis dan mengupas paradigma baru manajemen sumberdaya manusia, dalam konteks untuk meraih keunggulan kompetitif, dengan memperkenalkan konsep-konsep dasar manajemen sumberdaya manusia yang modern. Berturut-turut akan memaparkan, konsep dasar manajemen sumber daya manusia; desain pekerjaan dan analisis pekerjaan; perencanaan sumber daya manusia; rekrutmen karyawan; seleksi calon pegawai/karyawan; orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan pegawai/karyawan; pengembangan karir;

promosi dan pemindahan; penilaian prestasi kerja; pemberian kompensasi; kepuasan kerja; hubungan serikat karyawan dengan manajemen; pemutusan hubungan kerja, tantangan manajemen sumberdaya manusia dalam mengelola sumberdaya manusia global.

## **B. PERAN STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Sumberdaya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

### **1. MSDM Strategis**

Dessler (2000), mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*.

Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolak ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan.

*Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan. Kecenderungan global: Perubahan, pergeseran Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Tingginya dinamika atau cepatnya perubahan dapat tergambar dari total perdagangan (impor dan ekspor) Amerika Serikat pada tahun 1991 bernilai US\$ 907 milyar, pada tahun 1996 meningkat menjadi US\$ 1.4 trilyun. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh: berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika. pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang dsb.)

Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, entry tariff dsb. oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif). demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita. perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya mergers, joint-venture dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan sustainable sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan cost-effective.

Organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru. Organisasi piramidal dengan 7 – 10 lapis kini mulai di”datar”kan menjadi hanya 3 – 4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya 6 lapis atau kurang). Bentuk piramidal kini bahkan dianggap kuno, tradisional, out of style, “rantai komando” semakin tidak diikuti, tetapi tentunya dengan *operating procedures* yang jelas. Ini juga menjadi pertimbangan bagi organisasi perguruan tinggi. Jika kita benar mengacu kepada cost effectiveness dan fungsi-fungsi line and staff management yang efisien, apakah memang diperlukan adanya para pembantu dekan jika sudah ada pembantu rektor, atau sebaliknya? Bukankah staff dan *line functions* kedua management lines tersebut sama? Apakah tidak terdapat redundancy yang berakibat pemborosan? Yang jelas kita mengikuti pola ini karena kepatuhan kepada peraturan pemerintah yang memang memerlukan debirokrasi. Kita tidak akan membahas masalah-masalah perlunya debirokrasi dan pemborosan yang berlebihan di negara kita sekarang ini karena untuk melakukannya mungkin diperlukan waktu bertahun-tahun, yang tentunya juga kurang manfaatnya jika para penentu *policy* enggan mendengarkan apalagi mau mengubahnya.

Perampangan personalia (*downsizing*) dan kecenderungan bekerja dalam team yang lebih mendasarkan kerjanya kepada process, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen SDM. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan terutama bagi front line employees (seperti front desk clerks) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan.

Berkaitan dengan kiprah manajer mengantisipasi perubahan struktur organisasi bisnis, Prof. Rosebeth Moss Kanter (1973) mengatakan: “*Position, title and authority are no longer adequate tools for managers to rely on to get their jobs*

*done. Instead, success depends increasingly on tapping into sources of good idea, on figuring out whose collaboration is needed to act on those ideas, and on working with both to produce results."*

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana human capital menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Drucker (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga manual dan clerical ke knowledge-worker yang menolak menerima perintah ("komando") ala militer, cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu.

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech-knowledgeable*), yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu (part-timer) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut "pengetahuan" baru dan "cara penanganan" (manajemen) yang baru. Human capital yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau.

Dalam kategori *workforce diversity*, sedang berlangsung peningkatan umur manusia yang berdampak kepada meningkatnya umur lanjut memasuki angkatan kerja. Di AS dalam 20 tahun terakhir (sejak 1979) terjadi peningkatan umur median dari 34.7 tahun ke 37.8 (1995) dan diproyeksikan menjadi 40.5 pada tahun 2005, sedang berlangsung peningkatan umur manusia yang berdampak kepada meningkatnya umur lanjut memasuki angkatan kerja. Di AS dalam 20 tahun terakhir (sejak 1979) terjadi peningkatan umur median dari 34.7 tahun ke 37.8 (1995) dan diproyeksikan menjadi 40.5 pada tahun 2005. Demikian pula tenaga kerja wanita termasuk wanita berkeluarga dan dual career secara global cenderung meningkat.

Bank teller, operator telepon, juru tik, semua kini menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif atau alternatif tetapi mutlak bagi angkatan kerja white collar sekarang ini. Berlangsungnya progress globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Perhatikan iklan Arthur Anderson/Prasetyo Strategic Consulting, operator telepon, juru tik, semua kini menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif atau alternatif tetapi mutlak bagi angkatan kerja white collar sekarang ini.

Berlangsungnya progress globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Perhatikan iklan Arthur Anderson/Prasetyo (1975) *Strategic Consulting*, yang membuka pelamar kerja untuk *Information Technology Systems and Network Security Consultants Systems and Network Security Consultants* (yang menguasai IT security products seperti Firewall etc.); *Enterprise Solutions Risk Management Consultants* (pengalaman dalam implementasi SAP review/audit, Oracle, project management); *Banking Systems Specialist, Telecommunications*

*System Consultants (a.l. berpengalaman dalam finance & accounting system, internet service provision, E-Commerce, EDP audit etc.); E-Business consultants, dan Integrated Customer Solutions Consultants.*

Jelaslah bahwa dinamika bisnis awal abad 21 sekarang mengandung kata-kata kunci seperti: *high tech knowledge-based HR, strategic management, IT, e-business (banking, commerce, procurement etc.)*. Inilah antara lain tantangan manajer masa kini, dan angkatan kerja abad 21. Lembaga pendidikanpun perlu berubah, perlu menyesuaikan diri, tinggalkan paradigma lama agar tak tertinggal bersama keusangan abad yang lalu.

## **2. Merespon Perubahan-perubahan dalam Organisasi**

Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut: *“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don’t think this any longer holds true. I think it’s the work force and the company’s inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future”*.

Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi *human capital* yang semakin santer kita dengar.

Materi tentang human capital akan disampaikan pada bab 2. Berkaitan dengan *human capital* ini, seperti diketahui bahwa fungsi MSDM salah satunya berbicara tentang masalah staffing dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka *scope* MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Sehingga tentang manajer masa kini dalam rangka pengembangan SDM ini adalah merespon perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Dessler (2000), mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and*



*flexibility*".

Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

### **3. Peran Strategis SDM dalam Organisasi**

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM expertise: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. Value added adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan.

Berkaitan dengan hal di atas, maka dalam rangka pengembangan SDM ini, manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh: (1) Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir ini, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika; (2) Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang dsb.); (3) Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, entry tariff dsb. oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif); (4) Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita; (5) Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dan lain-lain) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya mergers, *joint-venture* dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi *fragmentasi* pasar. *Fenomena-fenomena* tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat

bersaing dan *sustainable* sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan *cost-effective*.

Organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru. Organisasi piramidal dengan 7-10 lapis kini mulai di"datar"kan menjadi hanya 3-4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya 6 lapis atau kurang). Bentuk piramidal kini bahkan dianggap kuno, tradisional, *out of style*, "rantai komando" semakin tidak diikuti, tetapi tentunya dengan *operating procedures* yang jelas. Ini juga menjadi pertimbangan bagi organisasi perguruan tinggi. Jika kita benar mengacu kepada *cost effectiveness* dan fungsi-fungsi *line and staff management* yang efisien, apakah memang diperlukan adanya para pembantu dekan jika sudah ada pembantu rektor, atau sebaliknya? Bukankah *staff* dan *line functions* kedua management lines tersebut sama? Apakah tidak terdapat *redundancy* yang berakibat pemborosan?

Yang jelas mengikuti pola tersebut di atas, karena kepatuhan kepada peraturan pemerintah yang memang memerlukan debirokrasi. Dalam konteks ini, tidak akan membahas masalah-masalah perlunya debirokrasi dan pemborosan yang berlebihan di negara kita sekarang ini karena untuk melakukannya mungkin diperlukan waktu bertahun-tahun, yang tentunya juga kurang manfaatnya jika para penentu *policy* enggan mendengarkan apalagi mau mengubahnya.

Perampingan personalia (*downsizing*), dan kecenderungan bekerja dalam team yang lebih mendasarkan kerjanya kepada proses, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen SDM. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan terutama bagi front line employees (seperti front desk clerks) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan.

Berkaitan dengan kiprah manajer mengantisipasi perubahan struktur organisasi bisnis, Rosebeth Moss Kanter (1996) mengatakan: "*Position, title and authority are no longer adequate tools for managers to rely on to get their jobs done. Instead, success depends increasingly on tapping into sources of good idea, on figuring out whose collaboration is needed to act on those ideas, and on working with both to produce results*".

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana *human capital* menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Drucker (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga manual dan *clerical* ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah ("komando") ala militer, cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu.

## **C. KECENDERUNGAN, FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP PERKEMBANGAN, DAN KEWAJIBAN BARU MSDM**

### **1. Kecenderungan**

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (knowledge-intensive, high tech- knowledgeable, high tech-knowledgeable), yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu (part-timer) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut “pengetahuan” baru dan “cara penanganan” (manajemen) yang baru. *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau.

Bank teller, operator telepon, juru tik, semua kini menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif atau alternatif tetapi mutlak bagi angkatan kerja white collar sekarang ini. Berlangsungnya progress globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Perhatikan iklan-iklan sekarang, operator telepon, juru tik, semua kini menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif atau alternatif tetapi mutlak bagi angkatan kerja white collar sekarang ini. Berlangsungnya progress globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Perhatikan iklan-iklan yang membuka pelamar kerja untuk *Information Technology Systems and Network Security Consultants* (yang menguasai IT security products seperti Firewall etc.); *Enterprise Solutions Risk Management Consultants* (pengalaman dalam implementasi SAP review/ audit, Oracle, project management); *Banking Systems Specialist*, *Telecommunications System Consultants* (a.l. berpengalaman dalam finance & accounting system, internet service provision, E-Commerce, EDP audit etc.); *E-Business consultants*, dan *Integrated Customer Solutions Consultants*.

### **2. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan/ Peningkatan Human Resource Utilization (Pemanfaatan SDM)**

Eksistensi organisasi pada era modern sekarang ini senantiasa berbenturan dengan berbagai konsekuensi yang terkadang membawa dampak positif tapi juga dampak yang sifatnya negative. Pemanfaatan SDM sebagai komponen dominan dalam melangsungkan suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, baik lingkungan kerja maupun lingkungan masyarakat. Faktor lingkungan itu terdiri dari dua dimensi yaitu: Faktor Lingkungan Internal; Faktor Lingkungan Internal merupakan komponen-komponen dari dalam organisasi yang mempengaruhi organisasi dan merupakan komponen yang dapat dikendalikan (*controllable factor*). Faktor Lingkungan Eksternal

Faktor Lingkungan Eksternal merupakan komponen-komponen yang berasal dari luar organisasi dan merupakan komponen yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable factor*).

Organisasi modern berada pada suatu lingkungan yang terus berubah dan sarat dengan tantangan, dan dimana organisasi formal memiliki pengaruh yang kecil dan sifatnya terbatas pada masyarakat. Tantangan-tantangan dari aspek lingkungan ini mempengaruhi jalannya organisasi dan mempengaruhi berbagai kebijakan dan paktek organisasi baik yang bersifat internal maupun eksternal. Sebagaimana ditegaskan oleh Robert L. Mathis, (1976) *“Environment factors has had a profound impact on human resources management function. With the rapid of technology, geographical expansion influence, and rapid social and political change, organization and human resource department are constantly pressured to adapt and grow to meet the new environment “* (Faktor-faktor lingkungan harus memiliki satu pengaruh yang besar pada fungsi manajemen sumber daya manusia. Dengan pertumbuhan teknologi yang pesat, penambahan penduduk yang terus bertambah berpengaruh pada organisasi dan perubahan social dan politik yang cepat, Organisasi dan bidang sumber daya manusia terus-menerus ditekan untuk beradaptasi dan bisa menemukan lingkungan yang baru).

Faktor lingkungan internal dan eksternal sangat berpengaruh terhadap pemanfaatan SDM dalam pengimplementasian setiap bidang kerja yang dihadapi. Dampak lingkungan eksternal diprioritaskan pada tantangan yang datang dari luar diri atau lembaga yang berpotensi mempengaruhi proses dan hasil kerja. Sementara faktor lingkungan internal terkonsentrasi pada tantangan yang bersumber dari dalam diri dan lembaga yang sifatnya mengganjal pergerakan, mobilitas dan kegiatan rutin suatu pekerjaan.

Secara lebih detail faktor-faktor yang berpengaruh pada pemanfaatan SDM dapat diidentifikasi sebagai berikut:

**a. Faktor Eksternal**

- 1) Pengaruh kondisi ekonomi terhadap SDM, terindikasi melalui: perluasan dan kemajuan perekonomian, desakan terhadap nilai mata uang nasional, desakan benefit yang tinggi, desakan kondisi kerja yang lebih baik dan resesi ekonomi.
- 2) Pengaruh tuntutan dunia Internasional, terindikasi melalui: ethnosentisme, sentralisasi dan desentralisasi, hak-hak pekerja, repatriasi, kantor transfer internasional dan benefit internasional.
- 3) Pengaruh nilai budaya dan norma social, terindikasi melalui : sikap dan perilaku, penggunaan obat terlarang, kebebasan seksual, tingkat partisipasi wanita, keagamaan, kasta atau suku bangsa tertentu.
- 4) Pengaruh demografi, terindikasi meliputi : tingkat pendidikan, perbedaan etnis/ras, usia, jenis kelamin, persentase populasi, pertumbuhan migrant/migrasi
- 5) Pengaruh tuntutan profesionalitas, terindikasi melalui : keahlian dan ketrampilan, kelayakan profesi, interdisipliner bidang ilmu, kepemimpinan dan keahlian masyarakat.
- 6) Pengaruh teknologi, terindikasi melalui : kemampuan artificial, renivasi

industry, otonomisasi.

- 7) Pengaruh geografis, terindikasi melalui : tingkat kompensasi, jaminan keamanan, sarana dan prasarana pendukung.

**b. Faktor Internal**

Selain faktor eksternal ada pula faktor internal yang ikut mempengaruhi lingkungan kerja organisasi dimana menjadi sasaran pengimplementasian/sasaran pemanfaatan SDM. Faktor internal dimaksud meliputi:

- 1) Serikat kerja, dimana menjadi wadah yang mengakomodir semua kepentingan, hak-hak pekerja dan juga kewajiban manajerial lembaga.
- 2) Sistem Informasi, sebagai wahana dan alat (tools) pekerja untuk mengakses semua hal yang berkaitan kerja yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk juga pemanfaatan kompetensi dan sumber daya pekerja yang mampu menunjang pelaksanaan tugas rutinnya.
- 3) Budaya Kerja/Etos Kerja lembaga, menjadi sentral tampilan kualitas diri yang dimiliki pekerja yang mencakup: perubahan sikap (*attitude*), motivasi kerja dan apresiasi yang diberikan pihak manajerial sebagai sebuah stimulasi bagi pekerja.
- 4) Konflik Internal lembaga, merupakan dampak negatif yang menjadi kendala bagi keolongsungan kegiatan lembaga secara baik. Pemanfaatan SDM disini lebih diarahkan pada kapabilitas seorang pimpinan lembaga/organisasi dalam menetralsir semua konflik yang terjadi dalam organisasi, baik konflik horizontal maupun konflik vertikal.
- 5) Melalui pengidentifikasian pemanfaatan SDM secara lebih detail dalam operasi kinerja sebuah lembaga, maka sebenarnya sudah menjadi indikasi bahwa tindakan kesadaranpun mulai hadir dalam suatu lembaga untuk mencapai perbaikan aksi nyatanya.

Faktor Eksternal dan Internal yang member dampak pada pelaksanaan tugas suatu lembaga/organisasi menjadi sebuah kewajiban. Tapi menjadi persolannya yaitu bagaimana penggerak lembaga tersebut bisa keluar dari kemelut yang tengah dihadapi. Pengaruh faktor eksternal dapat diminimalisir oleh lembaga apabila sudah Nampak keseimbangan antara sasaran lembaga dengan tingkat perkembangan dan perubahan yang terjadi pada dunia secara global. Hal ini akan mengarah pada penciptaan kualitas ilmu dan pengetahuan pekerja dalam menghadapi arus kemajuan yang semakin kompetitif.

Disisi lain upaya meningkatkan kualitas diri pimpinan dan pekerja pada sebuah lembaga adalah mutlak dilakukan. Hal ini terarah pada penciptaan sikap dan motivasi kerja yang baik, kesadaran individu pekerja bahwa apapun tugas yang dilakukan adalah suatu pengabdian mulia bagi orang lain dan bagi pimpinan lembaga tindakan pencegahan terhadap potensi konflik internal menjadi tugas utama selain membuka akses usaha melalui penggunaan jaringan informasi yang tepat.

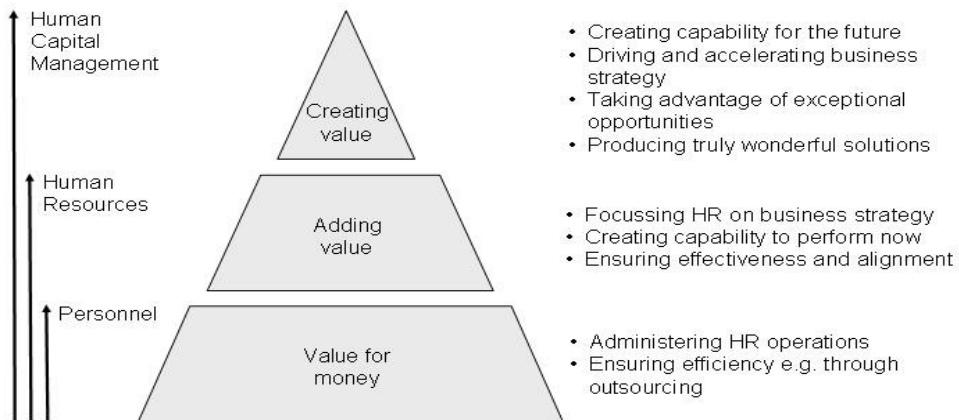
Dengan memberdayakan semua potensi dan kekuatan yang terdapat pada lembaga dengan cara mengurangi kelemahan termasuk langkah solusi terhadap pemanfaatan SDM, maka tujuan akhir dari organisasi dapat tercapai yaitu melalui

peluang dan akses kepentingan serta memperkecil tantangan yang kerap kali mempengaruhi kerja lembaga. Hal demikian jika terealisasi secara baik, maka akan mengindikasikan efektivitas dari pemberdayaan fungsi dan kegunaan SDM bagi lembaga dan masyarakat.

### 3. Kewajiban-Kewajiban Baru Manajemen SDM Di Era Bisnis Masa Kini

Dalam bukunya “HRM in Knowledge Economy”, Mark Lengnick-Hall dan Cynthia Lengnick-Hall mengatakan belakangan ini fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) di banyak organisasi bersifat dangkal. Mereka cenderung hanya berusaha melakukan pekerjaan rutin secara lebih baik dan efisien daripada mengevaluasi peran dan kontribusi mereka dalam rangka menyongsong era bisnis baru menuju Human Capital Management (HCM).

## HCM value triangle



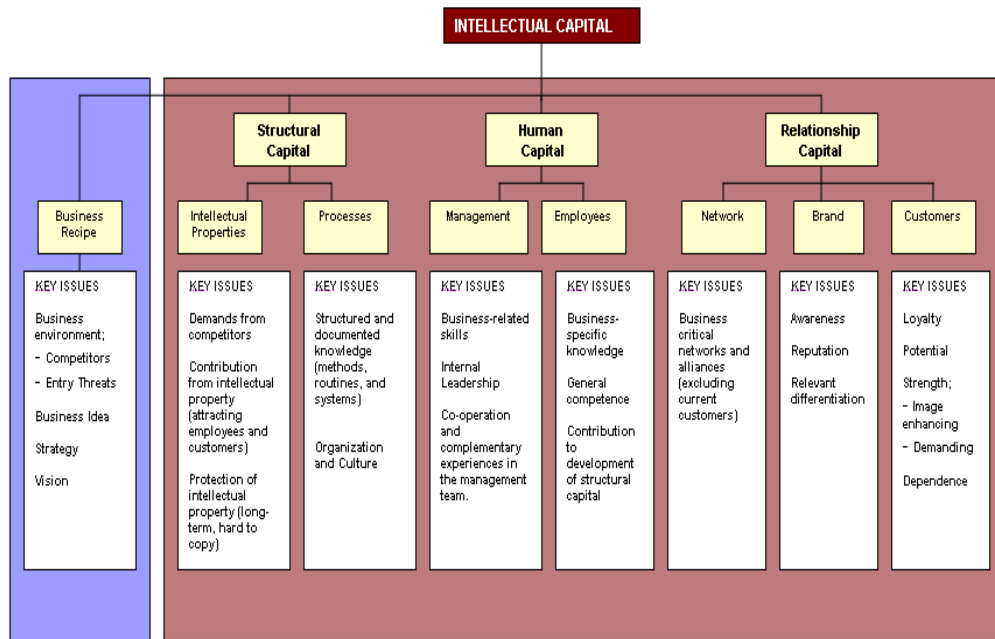
Seiring dengan globalisasi, information-based, kemajuan teknologi, dan persaingan ketat, manajemen SDM dituntut meningkatkan kemampuan SDM-nya. Manajemen SDM akan menghadapi kewajiban-kewajiban baru di era bisnis masa kini, yaitu:

#### a. Membangun Kapabilitas Strategis

Organisasi pada era masa kini perlu membangun kapabilitas strategis, yaitu kapasitas untuk membuat value berdasarkan aset-aset intangible. Yang dimaksud dengan aset intangible adalah aset yang tidak terlihat, sulit dihitung, tidak ada dalam akunting, dan harus dikembangkan dari waktu ke waktu. Misalnya: pengetahuan teknologi, kesetiaan customer, proses bisnis dan lain-lain. Intangible aset inilah yang akan menentukan apakah perusahaan akan berhasil atau gagal.

Beberapa karakteristik perusahaan yang sudah mempunyai kapabilitas

strategis adalah: kompetensi bisnis yang tinggi, kemampuan untuk menganalisis kondisi pasar, kemampuan mentransfer skill secara cepat dan akurat di perusahaan, dan lain-lain. Intinya, kapabilitas strategis (Intellectual Capital) adalah kesiapan pada saat ini dan kemampuan beradaptasi pada masa depan.



Kapabilitas strategis (*Intellectual Capital*) diperoleh melalui proses penciptaan, pertukaran, dan mengumpulkan pengetahuan yang membangun kapabilitas individu dan organisasi untuk memberi hasil yang terbaik bagi pelanggan. Kapabilitas strategis terdiri dari tiga komponen yang terkait dengan SDM, yaitu: human capital (*skill* dan kompetensi individu/ organisasi), structural capital (arsitektur organisasi dan proses manajerial), dan relationship capital (hubungan interpersonal di organisasi). Manajemen SDM harus berkontribusi dengan menciptakan dan memelihara ketiga komponen kapabilitas strategis ini melalui program, praktek, dan kebijakan yang mendukung.

## b. Memperluas Batas

Orang sering berpikir bahwa tugas manajemen SDM adalah merekrut, mempromosikan, melatih, memecat dan seterusnya serta fungsi manajemen SDM adalah hanya merupakan organisasi tunggal. Jadi menurut pandangan tersebut, manajemen SDM adalah fungsi internal perusahaan. Jarang orang berpikir bahwa manajemen SDM (termasuk program, praktek, dan kebijakannya) bisa diterapkan ke supplier atau distributor, bahkan ke pelanggan.

Hal ini akan menjadi keharusan dalam perkembangan era ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*). Dengan memperluas batas dari perusahaan ke

supplier, distributor, dan pelanggan, manajemen SDM bisa mempunyai pengaruh yang lebih dan signifikan di organisasi. Pada dasarnya, dengan memperluas batas, manajemen SDM menggunakan kemampuan mereka untuk membantu organisasi memberi pengaruh ke pelanggan, supplier, dan seluruh pegawai yang menjalankan aktivitas organisasi.

### **c. Mengelola Peran Baru**

Berdasarkan pandangan lama, peran manajemen SDM adalah menarik dan menyeleksi calon pegawai, mengembangkan manajemen performansi dan sistem kompensasi untuk menyelaraskan tingkah laku pegawai dengan tujuan organisasi, dan mengembangkan dan me-retensi pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Peran manajemen SDM seperti itu dalam era ekonomi pengetahuan (Knowledge Economy) tidaklah cukup. Bukan berarti manajemen SDM tidak akan melakukan fungsi-fungsi tersebut, peran ini tetap akan dilakukan. Bagaimanapun, untuk mengelola SDM di masa depan, manajemen SDM perlu mengadopsi peran baru untuk menghadapi tantangan.

Tetap bertahan di fungsional birokrasi semata akan menyebabkan fungsi manajemen SDM menjadi kurang efektif dalam organisasi. Kegagalan untuk berubah sesuai dengan tuntutan ekonomi akan menjadikan manajemen SDM kurang penting, di mana tantangan-tantangan baru seperti manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan pengembangan SDM akan diperankan di tempat lain dalam organisasi. Tetapi hal ini tidak perlu terjadi. Pada kenyataannya, SDM adalah sumber logis dari tantangan-tantangan baru ini.

Bagaimanapun, untuk menjadi bagian dari solusi dan bukan menjadi kendala, manajemen SDM harus keluar dari birokrasi masa lalu. Ini memerlukan pergeseran paradigma bahwa manajemen SDM tidak hanya sekadar menjalankan fungsi dan proses, tetapi lebih kepada peran.

Definisi peran dalam organisasi adalah tanggung jawab, hubungan, dan area kontribusi, serta harapan-harapan. Peran bisa dianalogikan sebagai pernyataan visi organisasi. Dengan mengelola peran, manajemen SDM memberi kontribusi lebih untuk kesuksesan organisasi. Ini berarti paradigma manajemen SDM telah berubah dari fungsi dan proses menjadi hasil dan pencapaian.

## **D. TANTANGAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA**

### **1. Tantangan Lingkungan**

Tantangan lingkungan adalah kekuatan di luar perusahaan, yang mempengaruhi kinerja organisasi tetapi secara luas berada diluar jangkauan pengendalian manajemen. Sebab itu manajer perlu mengawasi lingkungan eksternal secara terus-menerus terhadap peluang dan ancaman. Mereka juga harus menjaga keluwesan agar bereaksi secara cepat terhadap tantangan lingkungan. Satu metode yang umum dan berhasil dalam mengawasi lingkungan, yaitu membaca berita bisnis. Jurnal bisnis ini terdiri dari BusinessWeek, Fortune dan The Wall Street.

Ada tujuh tantangan lingkungan yang penting, yaitu :



#### **a. Perubahan Lingkungan Bisnis yang Cepat (*Rapid Change*)**

Banyak organisasi menghadapi suatu lingkungan yang mudah berubah dimana perubahan nyaris terus-menerus. Untuk alasan inilah CEO baru perusahaan IBM, Sam Palmisano, mengatakan pada para manajer dibawahnya bahwa dia tidak mempercayai ramalan yang usianya lebih lama dari satu minggu. Seandainya mereka bertahan dan berhasil baik, mereka perlu menyesuaikan perubahan secara cepat dan efektif. Sumber daya manusia juga hampir selalu berada di jantung sistem respon yang efektif.

#### **b. Revolusi Internet (*Internet Revolution*)**

Pertumbuhan yang dramatis dari internet dalam tahun-tahun terakhir kemungkinan menjadi satu-satunya perkembangan yang paling penting yang mempengaruhi organisasi dan praktek sumber daya manusia dalam organisasi itu.

Pada pertengahan tahun 90-an, istilah *web economy* masih belum dihargai; namun saat ini telah menjadi istilah umum di dalam dunia bisnis. Statistik juga menunjukkan bahwa “web economy” bukan sekedar hiperbola. Perusahaan-perusahaan Amerika membelanjakan sampai lima kali lipat untuk teknologi internet antara tahun 1998 dan 2003.

Menurut Departemen Perdagangan, 54 persen orang Amerika menggunakan internet pada tahun 2002 – dua kali lipat dibandingkan tiga tahun sebelumnya. Persentase perusahaan yang menggunakan internet sebagai bagian dari praktek bisnis normal mereka telah meningkat sampai empat kali sejak awal tahun 1998, sehingga mencapai angka 80 persen pada awal tahun 2000 (new millenium).

Internet memiliki dampak menakjubkan mengenai cara organisasi mengatur sumber daya manusia mereka, sebagaimana yang ditunjukkan oleh contoh di bawah ini :

- 1) Peningkatan kebutuhan berkomunikasi secara tertulis.
- 2) Penanganan arus informasi yang berlebihan.
- 3) Mendefinisikan kembali tugas-tugas.
- 4) Menghilangkan batas pasar tenaga kerja.
- 5) Menjaga pegawai agar tidak mengundurkan diri.
- 6) Penggunaan pembelajaran online.
- 7) Membolehkan sumber daya manusia fokus pada manajemen.

#### **c. Keragaman Tenaga Kerja (*Workforce Diversity*)**

Manajer setiap hari dihadapkan dengan peningkatan keragaman tenaga kerja. Diperkirakan satu dari tiga tenaga kerja Amerika saat ini adalah orang Amerika keturunan Africa, Asia, Latin dan negara minoritas lainnya. Di beberapa pusat kaum pendatang seperti Miami, Los Angeles dan New York, tenaga kerja telah berjumlah sedikitnya separuh komposisi minoritas. Gelombang pekerja wanita adalah perubahan besar lainnya dalam komposisi tenaga kerja di Amerika Serikat. Wanita dengan anak-anak di bawah usia 6 tahun saat ini merupakan pangsa tenaga kerja

yang pertumbuhannya paling cepat. Sekarang lebih dari 75 persen pekerja pria mempunyai pasangan/istri yang juga bekerja, dibandingkan dengan tahun 1980 sebanyak 54 persen.

Kecenderungan ini kemungkinan semakin cepat di masa depan. Saat tahun 2050, populasi diharapkan meningkat 50 persen, hampir separuh populasi kelompok minoritas. Imigran non kulit putih, kebanyakan hispanik (Amerika Latin), akan berjumlah 60 persen dari pertumbuhan populasi.

Meskipun kekhawatiran bahwa para imigran tidak menerima, anak-anak imigran biasanya menerima lebih baik dari anak-anak penduduk asli di kelas sosial ekonomi yang sama. Temuan mengenai penerimaan membantu menjelaskan mengapa 48.000 rumah tangga hispanik di Amerika Serikat bangga akan pendapatan \$100.000 atau lebih di tahun 2003, dua kali lipat dari tahun 1993. Hal yang sama, persentase orang hispanik dalam pekerjaan sebagai manajer dan profesional, meskipun masih setengah dari presentase kulit putih, telah lebih dibandingkan kenaikan selama 15 tahun yang lalu. Sedangkan kulit hitam, sebagian besar meraih posisi kuat, seperti Richard Parson (CEO perusahaan AOL), Kenneth Chenault (CEO perusahaan AmEx) dan Stanley O'Neal (CEO perusahaan Merrill).

Selain itu, tidak pernah sebelumnya dalam sejarah percampuran ras skala besar terjadi kenaikan tajam dalam angka perkawinan campuran. Peningkatan ini berarti bahwa pengelompokan tradisional didefinisikan kembali demi beberapa anak dengan identitas ganda.

Semua kecenderungan ini menunjukkan tantangan dan peluang bagi manajer. Perusahaan yang merumuskan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang menggunakan keragaman pekerja lebih mungkin untuk bertahan dan berhasil baik.

#### **d. Globalisasi (*Globalization*)**

Satu dari tantangan paling dramatis yang dialami perusahaan Amerika Serikat memasuki abad 21 adalah bagaimana bersaing melawan perusahaan asing, yaitu secara domestik dan luar negeri. Beberapa perusahaan Amerika telah didorong berpikir secara global, sesuatu yang tidak mudah bagi perusahaan yang terbiasa lama melakukan bisnis besar dan memperluas pasar domestik dengan sedikit persaingan luar negeri. Internet adalah bahan bakar globalisasi, dan perusahaan paling besar terlibat secara aktif dalam pabrikasi luar negeri, joint ventura internasional, atau kolaborasi dengan perusahaan asing untuk proyek khusus. Halangan perdagangan bagi negara berkembang turun 90 persen.

Implikasi ekonomi global terhadap manajemen sumber daya manusia sangat banyak, contohnya: (1) Budaya perusahaan mendunia; (2) Merekrut pekerja global; (3) Aliansi global; (4) Tenaga kerja virtual.

#### **e. Pembuatan Undang-undang (*Legislation*)**

Pertumbuhan fungsi sumber daya manusia setelah tiga puluh tahun lalu dilengkapi peran pentingnya dalam menjaga perusahaan agar terhindar dari masalah

hukum. Undang-undang yang dibuat oleh kongres amerika, legislatif, atau gubernur secara terus menerus diinterpretasikan dalam ratusan kasus dihadapan agen pemerintah dan pengadilan.

Keberhasilan suatu perusahaan mengelola sumber daya manusia tergantung pada tingkat kemampuan perusahaan berurusan dengan regulasi pemerintah secara efektif. Menjalankan rangka legal perlu menjaga lingkungan legal eksternal dan pengembangan sistem internal, misalnya pelatihan sebagai pengawas dan prosedur untuk keluhan, untuk memastikan pemenuhan permohonan dan memperkecil keluhan. Banyak perusahaan yang kini mengembangkan kebijakan formal mengenai pelecehan seksual dan membuka saluran-saluran administrasi internal untuk menghadapi kejadian yang diduga keras tapi tanpa bukti sebelum pekerja perlu mengajukan perkara hukum.

Pembuatan undang-undang bisa berbeda antara organisasi sektor publik (pemerintah) dan sektor privat (organisasi lainnya). Beberapa perundang-undangan hanya diaplikasikan bagi organisasi sektor publik dan beberapa dapat diaplikasikan untuk keduanya. Kenyataannya, sulit menduga praktek sumber daya manusia apa saja yang tidak dipengaruhi oleh regulasi pemerintah.

#### **f. Pengembangan Peranan Pekerjaan dan Keluarga**

Proporsi keluarga dual-career, dimana kedua suami dan istri atau pasangan bekerja, meningkat setiap tahun. Sayangnya, wanita yang mengalami beban ganda yang bekerja mengurus rumah dan bekerja untuk tugas di kantor, mencurahkan rata-rata 42 jam per minggu di kantor dan 30 jam tambahan di rumah untuk anak-anaknya. Bandingkan dengan pria, yang menghabiskan 43 jam untuk bekerja di kantor dan hanya 12 jam di rumah.

Banyak perusahaan memperkenalkan program “family-friendly” yang memberikan perusahaan itu keunggulan bersaing di pasar tenaga kerja. Program ini adalah taktik Sumber daya manusia yang perusahaan gunakan untuk memecat dan mempertahankan pekerja dengan syarat terbaik, pria atau wanita, dan perusahaan kerap tidak memberi bayaran. Contohnya, diantara sembilan besar perusahaan akunting, setengah dari tenaga baru yang diterimanya adalah wanita, tetapi hanya 6 persen pasangan adalah wanita. Bakat utama terbuang seperti beberapa wanita yang keluar setelah pelatihan yang lama karena mereka memutuskan bahwa meninggalkan pasangan 10 sampai 20 tahun memerlukan pengorbanan total kehidupan keluarga.

Perusahaan-perusahaan ini telah mulai merubah kebijakan mereka dan kelihatannya mendapatkan hasilnya. Dua perusahaan, KPMG and Ernst & Young, misalnya, sekarang mulai menyediakan layanan “Perawatan anak” dan “Perawatan Orang-orang tua”. Sejak biaya perawatan harian rata-rata perbulan \$516 di tahun 2003, jenis pelayanan ini dapat membuat perbedaan besar, apakah pekerja yang memiliki anak kecil memutuskan bertahan di perusahaan atau tidak.

Ernst & Young dan Cooper & Librand memperkenalkan jadwal alternatif yang mengizinkan pekerja lebih fleksibel dalam menggunakan jam kerja mereka.

#### **g. Kekurangan Tenaga Kerja dan Perkembangan Sektor Pelayanan**

Sektor pelayanan Amerika Serikat berpengalaman dengan pertumbuhan yang lebih cepat dibandingkan sektor manufaktur sejak 40 tahun lalu. Menurut Biro Statistik Tenaga kerja, kecenderungan itu diharapkan menjadi lebih saat dekade selanjutnya. Pekerja di sektor pelayanan diharapkan meningkat 32 persen dari tahun 2003 sampai 2012, sementara persentase pertumbuhan dalam manufaktur mendekati nol. Kategori pertumbuhan tercepat yang diharapkan adalah bidang khusus profesional (27 persen) dan pekerjaan teknik (22 persen). Pekerja yang tumbuh paling cepat meminta sedikitnya dua tahun pelatihan di college. Ekspansi pekerjaan sektor publik berhubungan dengan jumlah faktor, termasuk perubahan cita rasa dan pilihan konsumen, perubahan menurut hukum dan peraturan-peraturan, memajukan sains dan teknologi yang mengurangi tugas manufaktur, dan perubahan dalam cara bisnis diorganisir dan dikelola.

Sayangnya, beberapa pekerja yang ada akan menjadi sangat tidak trampil untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan tersebut. Begitu juga, perusahaan mengeluhkan bahwa penyediaan tenaga kerja ahli berkurang dan mereka harus melengkapi para pekerja mereka dengan pelatihan dasar untuk memperbaiki kekurangan sistem pendidikan umum. Contohnya, 84 persen dari 23.000 orang melamar untuk pekerjaan di Bell Atlantic Telephon (dulunya bernama NYNEX) gagal dalam tes persyaratan. Chemical Bank melaporkan bahwa harus dilakukan wawancara kepada 40 pelamar untuk menemukan satu orang teller yang cakap. David Hearn, mantan ketua dan CEO Perusahaan Xerox, mengatakan bahwa tenaga kerja Amerika adalah orang yang tidak memenuhi persyaratan.

## **2. Tantangan Organisasi**

Tantangan organisasi adalah konsentrasi atau masalah internal perusahaan. Seringkali merupakan hasil kekuatan lingkungan karena tidak ada perusahaan yang beroperasi kosong. Manajer biasanya menggunakan lebih banyak kontrol terhadap tantangan organisasi dibandingkan tantangan lingkungan. Manajer yang efektif melihat masalah-masalah organisasi dan menanganinya sebelum masalah-masalah tersebut menjadi masalah besar. Adalah perlu bagi perusahaan untuk mengambil tindakan secara proaktif sebelum masalah tidak lagi dapat dikuasai. Ini hanya dapat dilakukan oleh manajer yang mengetahui dengan baik betapa pentingnya isu-isu Sumber daya manusia dan tantangan organisasi.

Yang termasuk tantangan organisasi adalah:

#### **a. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Bersaing (*Competitive Position*)**

Sumber Daya Manusia menggambarkan satu biaya paling penting di banyak perusahaan. Biaya tenaga kerja organisasi berkisar antara 36 persen (Perusahaan penerbangan komersial) sampai 80 persen (Perusahaan Kantor Pos Amerika). Betapa efektifnya perusahaan menggunakan sumber daya manusianya dapat memberi hasil mengesankan pada kemampuan bersaing dan bertahanannya dalam lingkungan yang makin bersaing.

Suatu organisasi akan melebihi pesaingnya jika berhasil menggunakan

kombinasi unik antar keahlian dan kemampuan dalam menguasai peluang lingkungan dan meminimalkan ancaman.

Kebijakan sumber daya manusia dapat mempengaruhi posisi bersaing organisasi dengan mengendalikan biaya, meningkatkan kualitas dan menciptakan kemampuan khusus.

**b. Desentralisasi**

Pada struktur organisasi tradisional, keputusan-keputusan utama dibuat di tingkat atas dan diimplementasikan pada tingkat yang lebih rendah.

**c. Pengurangan Tenaga Kerja**

Penurunan secara berkala pada tenaga kerja di suatu perusahaan untuk memperbaiki lini bawah, yang disebut *downsizing*, telah menjadi praktek usaha standar, bahkan diantara perusahaan seperti AT&T, IBM, Kodak dan Xerox.

**d. Penyusunan Kembali Organisasi**

Agar sukses, penyusunan kembali organisasi membutuhkan manajemen yang efektif dari sumber daya manusia.

**e. Tim Kerja Kelola Sendiri**

Perubahan organisasi terjadi dalam hubungan supervisor dan pekerja.

**f. Pertumbuhan Bisnis Kecil**

Definisi dari usaha kecil tergantung pada industri mana usaha tersebut beroperasi.

**g. Budaya organisasi**

Istilah budaya organisasi mengacu pada asumsi dasar dan istilah tersebut mempercayai bahwa budaya tersebut dibagi oleh anggota-anggota organisasi.

**h. Teknologi**

Teknologi berpasangan dengan perkembangan internet, memiliki banyak pengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia, khususnya : Perkembangan telekomunikasi, etika penggunaan data yang benar dan penggunaan software yang dapat mengawasi pekerjaan yang dilakukan pegawai di belakang manajernya.

**i. Keamanan Internal**

Sejak serangan teroris pada tanggal 11 September 2001, Amerika Serikat terobsesi dengan keamanan. Ini secara dramatis meningkatkan pengawasan terhadap pekerja yang melamar pekerjaan. Banyak perusahaan saat ini memfokuskan perhatian mereka pada bagaimana mendeteksi masalah keamanan yang potensial.

**j. Outsourcing**

Ada perpindahan pekerjaan di dalam perusahaan kepada pihak luar seperti penyedia dan kontraktor, proses ini disebut *outsourcing*. Tujuannya adalah untuk menghemat uang.

### 3. Tantangan Individu

Tantangan individu adalah sebagai berikut :

#### a. **Keserasian antara Pekerja dan Organisasi**

Penelitian menyatakan bahwa strategi sumber daya manusia memberikan sumbangsih kepada kinerja perusahaan yang paling banyak saat perusahaan tersebut menggunakan strategi-strategi ini untuk menarik dan memelihara jenis karyawan yang terbaik dalam mencocokkan budaya perusahaan dan tujuan-tujuan usaha secara menyeluruh

#### b. **Tanggung-jawab Ethis dan Sosial**

Kekhawatiran orang-orang bahwa para pekerja mereka akan berperilaku tidak etis akan meningkat. Maka banyak perusahaan dan organisasi profesional menciptakan kode etik yang menggarisbawahi prinsip-prinsip dan standar-standar pelaksanaan pribadi bagi anggota mereka. Celaknya kode-kode ini sering tidak memuaskan harapan-harapan karyawan tentang sikap manajer yang layak.

#### c. **Produktivitas**

Produktifitas adalah suatu ukuran seberapa banyak nilai karyawan secara individu yang ditambahkan kepada barang atau pelayanan yang organisasi produksi.

#### d. **Pemberdayaan**

Banyak perusahaan telah mengurangi ketergantungan karyawan pada atasan dan menempatkan lebih banyak tekanan pada kontrol individu selama pekerjaan yang dibutuhkan selesai. Proses ini dinamakan pemberdayaan.

#### e. **Brain Drain**

Dengan sukses organisasi yang semakin tergantung pada pengetahuan yang dimiliki pegawai khusus, perusahaan menjadi lebih rentan terhadap perpindahan karyawan keluar dari perusahaan (Brain Drain).

#### f. **Rasa Ketidakamanan dalam Bertugas**

Kebanyakan pekerja tidak dapat mengharapkan tugas tetap dan promosi reguler. Hampir setengah juta pekerjaan di Amerika hilang setiap tahun. Bahkan pada perusahaan yang profitnya paling besar (termasuk Procter & Gamble) kehilangan para pekerjanya. Ketidakamanan pekerjaan bukan hanya fenomena di Amerika. Peningkatan jumlah perusahaan Jepang telah meruntuhkan kebijakan pekerjaan tradisional mereka pada saat ini.\*\*\*

## BAB 3

# Perencanaan Sumberdaya Manusia

**P**erencanaan Sumber Daya manusia adalah proses melalui mana sebuah organisasi memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkananya baik dalam arti kuantitas maupun kualitas (kompetensi yang dimiliki) tersedia pada saat diperlukan. Kondisi yang terjadi pada kebanyakan organisasi saat ini adalah memiliki jumlah SDM (karyawan) yang berlebih dan ibarat kendaraan yang kelebihan beban sehingga gerakannya menjadi lambat dan lambat tiba di tempat tujuan. dengan kata lain organisasi demikian akan menjadi tidak efisien karena memiliki beban biaya yang terlalu berat dan kurang lincah dalam merespon perubahan lingkungan. Ada pula organisasi yang mengalami kondisi sebaliknya yaitu kekurangan karyawan sehingga tidak mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

Kedua kondisi tersebut (kelebihan maupun kekurangan karyawan) akan memberi dampak positif maupun negatif terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi. Secara finansial, tentunya dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit, membutuhkan biaya yang lebih sedikit pula (efisien), akan tetapi dapat menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu (efektif).

Sebaliknya, dengan jumlah karyawan yang lebih banyak berarti kemampuan organisasi menyelesaikan pekerjaan akan lebih baik, tetapi membutuhkan pembiayaan yang semakin besar pula, dengan asumsi bahwa kita belum mempertimbangkan kompetensi karyawan. Dengan mempertimbangkan aspek kompetensi karyawan, maka seringkali jumlah karyawan yang dimiliki oleh organisasi tidak terlalu banyak tetapi mereka memiliki kompetensi yang baik, maka kemampuan kerjanya bisa menggantikan sejumlah karyawan tertentu. *Small body, big brain* seringkali digunakan orang untuk menggambarkan kondisi tersebut bahwa lebih baik kita ditopang oleh jumlah karyawan yang kompeten meskipun jumlahnya lebih sedikit ketimbang banyak jumlahnya tetapi kompetensinya rendah (*Big body, small brain*).

Kelebihan karyawan ataupun kekurangan karyawan dalam sebuah organisasi mengindikasikan bahwa perencanaan SDM belum dilaksanakan dengan baik. Dengan perencanaan SDM memungkinkan organisasi memahami kebutuhan SDM nya di masa yang akan datang sebagai dasar dalam keputusan penyediaan yang mencakup rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.

Melalui perencanaan SDM, kebutuhan organisasi terhadap SDM baik dalam arti kuantitas maupun kualitasnya dapat dipersiapkan dan diantisipasi lebih awal

sehingga mencegah masalah kelebihan karyawan ataupun ketidaksesuaian kompetensi antara karyawan yang tersedia dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan/organisasi.

Dalam bab ini selanjutnya akan membahas mengenai: pengertian Perencanaan SDM, faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM, manfaat perencanaan SDM, kepentingan perencanaan SDM, komponen-komponen perencanaan SDM, peramalan kebutuhan (Forecasting) SDM, dan kendala-kendala dalam perencanaan SDM.

## **A. KONSEP PERENCANAAN SDM**

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

### **1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173), mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Handoko (1997:53) Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003:6), bahwa perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.



## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Proses perencanaan sumber daya manusia, menurut Handoko, (1997: 55-57), dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

### **a. Lingkungan Eksternal**

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang; (a) Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan; (b) Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya; (c) Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia; (d) Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

### **b. Keputusan-keputusan Organisasional**

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia; (a) Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang; (b) Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran.

Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia; (1) Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek; (2) Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru; (3) Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

### **c. Faktor-faktor Persediaan Karyawan**

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan *trend* perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

### **3. Manfaat Perencanaan SDM**

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut, sebagaimana Rivai, (2004: 48), menjelaskan antara lain:

#### **a. Perusahaan Dapat Memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang Ada**

Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi: (a) Jumlah karyawan yang ada; (b) Berbagai kualifikasinya; (c) Masa kerja masing-masing karyawan; (d) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti; (e) Bakat yang masih perlu dikembangkan; (f) Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu: (a) Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan; (b) Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama; (c) Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.

#### **b. Melalui Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Matang**

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

#### **c. Produktivitas Dapat Lebih Ditingkatkan Apabila Memiliki Data Tentang Pengetahuan**

Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan

langsung dengan kepentingan perusahaan.

**d. Perencanaan Sumber Daya Manusia Berkaitan dengan Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja di Masa Depan**

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

**e. Penanganan Informasi**

Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri).

Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.

**f. Penelitian**

Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian.

Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti: (a) Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya; (b) Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.

Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

**g. Rencana Sumber Daya Manusia Merupakan Dasar Bagi Penyusunan Program Kerja**

Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistis.

**h. Mengetahui Pasar Tenaga Kerja**

Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam perusahaan. Dengan

adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.

**i. Acuan dalam Menyusun Program Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

**j. Kepentingan Perencanaan SDM**

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu: (a) Kepentingan Individu; (b) Kepentingan Organisasi; (c) Kepentingan Nasional.

**B. KOMPONEN-KOMPONEN PERENCANAAN SDM**

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

**1. Tujuan Perencanaan SDM**

Tujuan Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

**2. Perencanaan Organisasi**

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (supplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Merencanakan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana sukses, jenjang karir tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

**3. Syarat-syarat Perencanaan SDM**

Terdapat beberapa syarat dalam perencanaan sumber daya manusia, diantaranya: (a) Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncana-

kannya.; (b) Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM; (c) Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM; (d) Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang; (e) Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan; (f) Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

## **C. STRATEGI, PROSES DAN PROSEDUR PERENCANAAN SDM**

### **1. Strategi Perencanaan**

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola.

Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

### **2. Prosedur Perencanaan SDM**

Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan; (a) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan; (b) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM; (c) Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya; (d) Menetapkan beberapa alternatif; (e) Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.

Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan; (g) Metode PSDM, dikenal atas metode non ilmiah dan metode ilmiah.

Metode non-ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

### **3. Pengevaluasian Rencana SDM**

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut: (a) Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya; (b) Biaya

SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya; (c) Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat arena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.

Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

#### **4. Peramalan Kebutuhan SDM (*Forecasting*)**

Peramalan kebutuhan SDM merupakan unsur penting dalam perencanaan SDM. Peramalan SDM berusaha untuk menentukan karyawan apa yang diperlukan, baik tuntutan keahlian atau keterampilan tertentu dan berapa jumlah pegawai yang diperlukan. Jadi hal yang diperlukan dalam perencanaan tersebut adalah: jumlah, jenis, mutu.

Hampir semua perusahaan harus membuat prediksi atau peramalan kebutuhan karyawan pada masa yang akan datang, meskipun hal ini tidak tepat benar dengan kenyataan yang sebenarnya. Namun demikian melalui peramalan dapat mendekati kebenaran sehingga diperoleh efisiensi dalam penggunaan SDM.

Analisis kebutuhan organisasi akan SDM dinilai sangat penting karena berfungsi sebagai pusat kegiatan perencanaan SDM; mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan, perilaku dan dampak tindakan-tindakan operasional; meningkatkan pendayagunaan SDM secara optimal; mengarahkan perencanaan SDM dalam memperoleh jumlah, tipe dan mutu karyawan untuk mengerjakan sesuatu dengan tepat pada waktu yang tepat.

Ada beberapa metode *forecasting* sumber daya manusia yang dikenal, yaitu:

##### **a. Inkrementalisme**

*Inkrementalisme* (atau dekrementalisme) merupakan metode perkiraan yang memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi anggaran.

##### **b. Collective opinion**

*Collective opinion*, teknik ini meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber didalam dan diluar organisasi dan kemudian mencapai kesepakatan kelompok mengenai penafsiran data tersebut.

##### **c. Categorical and Cluster forecasting**

*Categorical and Cluster forecasting*, teknik kategori ini memperkirakan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan dan teknik kluster ini memperkirakan kelompok-kelompok bersama kedudukan tersebut dengan syarat dan tuntutan akan ketrampilan umum. Ini sering dipakai dalam organisasi yang besar.

##### **d. Modeling**

*Modeling*, metode ini menggunakan matematis dan komputer dimana para manajer harus menggunakan teknik-teknik model untuk memperkirakan

permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Asumsi ini didasarkan pada keadaan ekonomi, perkembangan teknologi, sistem pendidikan, persaingan para majikan, sifat dasar pasar tenaga kerja, sistem kompensasi, jumlah lowongan dan praktek rekrutmen.

#### **D. TANTANGAN KENDALA-KENDALA DALAM PERENCANAAN SDM**

##### **1. Standar Kemampuan SDM**

Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

##### **2. Manusia (SDM) Mahluk Hidup**

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

##### **3. Situasi SDM**

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.

##### **4. Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah**

Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

Memahami uraian di atas, bahwa Melalui perencanaan SDM, kebutuhan organisasi terhadap SDM baik dalam arti kuantitas maupun kualitasnya dapat dipersiapkan dan diantisipasi lebih awal sehingga mencegah masalah kelebihan karyawan ataupun ketidaksesuaian kompetensi antara karyawan yang tersedia dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan/organisasi.\*\*\*

## BAB 4

# Desain Pekerjaan dan Analisis Pekerjaan

**D**ua persoalan manajer sumber daya manusia yang paling penting adalah produktivitas karyawan dan kepuasan kerja. Faktor kritis yang mempengaruhi bidang-bidang ini adalah jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan. Orang menghabiskan banyak waktu pada sebuah pekerjaan, sehingga sangatlah penting mendesain pekerjaan sehingga individu karyawan menyenangi pekerjaannya. Desain pekerjaan membutuhkan struktur pekerjaan dalam hal isi, fungsi, dan hubungan pekerjaan. Desain pekerjaan menentukan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan oleh karena itu sangat mempengaruhi sikap karyawan terhadap sebuah pekerjaan, seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan pada pekerjaannya, dan berapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Manajer menyadari bahwa desain pekerjaan menentukan hubungan kerja mereka dengan para karyawannya dan hubungan di antara sesama karyawannya itu sendiri. Desain pekerjaan menentukan sifat hubungan sosial yang terjalin dalam pekerjaan dan hubungan karyawan dengan pekerjaan.

Dalam desain pekerjaan dilakukan pengorganisasian kerja ke dalam tugas yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan tertentu. Melalui desain pekerjaan juga terjadi perubahan muatan, fungsi, dan hubungan pekerjaan yang mencapai tujuan organisasional maupun memuaskan kebutuhan pribadi si pemangku jabatan. Muatan pekerjaan meliputi berbagai tugas yang dilakukan, otoritas pemegang jabatan, rutinitas tugas yang dilaksanakan, kesulitan tugas yang dilaksanakan, identitas pemegang jabatan, atau taraf keterlibatan pemegang jabatan dalam keseluruhan pekerjaan. Fungsi pekerjaan meliputi metode kerja yang digunakan, dan koordinasi pekerjaan, tanggung jawab, arus informasi, dan otoritas pekerjaan. Hubungan pekerjaan mencakup aktivitas kerja bersama antara pemangku jabatan dengan orang lainnya di dalam organisasi.

Analisis Pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati cara atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Analisis pekerjaan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa



juga mencakup standart kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

## **A. KONSEP DESAIN PEKERJAAN**

### **1. Pengertian Desain Pekerjaan**

Desain pekerjaan bagian dari manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan.

Desain pekerjaan adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan (Sulipan, 2000). Sedangkan *job design* merupakan faktor penting dalam yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara Herjanto (2001), menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan. Sulipan (2000) menambahkan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan organisasional. Tujuannya untuk mengatur penugasan kerja supaya dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

Definisi diatas menjelaskan bahwa desain pekerjaan dibuat oleh perusahaan untuk mengatur tugas-tugas yang tepat sasaran, memberikan tugas kepada orang dengan kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki untuk mengerjakan tugas tersebut demi mencapai sasaran dari kegiatan Kerja seorang atau sekelompok karyawan secara perusahaan.

Sejalan dengan pemikiran Dessler (2004), bahwa desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya. Desain pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya.

Desain pekerjaan menguraikan cakupan, kedalaman, dan tujuan dari setiap pekerjaan yang membedakan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Tujuan pekerjaan dilaksanakan melalui analisis kerja, dimana para menejer menguraikan pekerjaan sesuai dengan aktifitas yang dituntut agar membuahkan hasil (Gibson, 1987). Handoko (2000) menyatakan, bahwa desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan berperilaku. Selain itu, menurut Dwiningsih (2009), desain pekerjaan adalah sebuah pendekatan yang menentukan tugas-tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan bagi seseorang atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi.

Dalam bab ini selanjutnya akan dibahas mengenai, unsur-unsur desain pekerjaan, pertimbangan dalam menyusun desain pekerjaan, manfaat desain pekerjaan, cara-cara perancangan kembali pekerjaan, informasi analisis pekerjaan.

## **2. Unsur-Unsur Desain Pekerjaan**

Handoko (2000) menjelaskan unsur-unsur desain pekerjaan meliputi unsur organisasi, unsur lingkungan dan unsur perilaku. Unsur organisasi terdiri dari pendekatan mekanik, aliran kerja dan praktek-praktek kerja. Unsur lingkungan menyangkut tersedianya tenaga kerja yang potensial. Unsur perilaku meliputi otonomi, variasi tugas, identitas tugas, dan umpan balik.

### **a. Unsur-Unsur Organisasi**

Unsur organisasi menurut Handoko (2000), mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan. Dengan adanya efisiensi di dalam pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan kunci dalam desain pekerjaan.

Karyawan yang melakukan pekerjaan secara kontinyu menyebabkan karyawan terspesialisasi yang selanjutnya dapat memperoleh output lebih tinggi. Unsur organisasi terdiri dari: (a) Pendekatan mekanik berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor efisiensi waktu, tenaga, biaya, dan latihan; (b) Aliran kerja dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan; (c) Praktek-praktek kerja yaitu pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bisa berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak serikat kerja karyawan.

### **b. Unsur-Unsur Lingkungan**

Faktor lingkungan tersedianya tenaga kerja yang potensial, yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pengharapan pengharapan sosial, yaitu dengan tersedianya lapangan kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak.

### **c. Unsur Perilaku**

Unsur perilaku menurut Sondang (2003), mendesain pekerjaan. Unsur perilaku tersebut terdiri dari: (1) Otonomi bertanggung jawab atas apa yang dilakukan; Bawahan diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan.; (2) Variasi; menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan-kesalahan dapat diminimalkan; (3) Identitas tugas untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan; (4) Umpan balik diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya merupakan

pemeriksaan pekerjaan.

**d. Pedoman Dalam Desain Pekerjaan**

Dessler (2004) menerangkan bahwa sebuah desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya.

**e. Identitas Pekerjaan**

Identitas pekerjaan merupakan jabatan pekerjaan yang berisi nama pekerjaan seperti penyelenggara operasional dan manajer pemasaran, mempunyai identitas, karyawan tidak akan atau kurang bangga dengan hasil-hasilnya. Ini berarti kontribusi mereka tidak tampak.

**f. Hubungan Tugas dan Tanggung Jawab**

Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pelaku organisasi.

**g. Standar Wewenang dan Pekerjaan**

Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan standar pekerjaan yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas. Pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kepada para karyawan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan, berarti menambah tanggung jawab. Hal ini akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai.

**h. Syarat Kerja Harus Diuraikan dengan Jelas**

Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

**i. Ringkasan Pekerjaan Atau Jabatan Harus Menguraikan Bentuk Umum**

Ringkasan pekerjaan atau jabatan harus menguraikan bentuk umum pekerjaan dan mencantumkan fungsi-fungsi dan aktifitas utamanya.

**j. Penjelasan Tentang Jabatan di Bawah dan di Atasnya, Harus Jelas**

Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana petugas dipromosikan dan kejabatan mana petugas akan dipromosikan.

**3. Pertimbangan dalam Menyusun Desain Pekerjaan**

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai cara tersendiri dalam membuat desain pekerjaan untuk setiap karyawannya sesuai bagiannya masing-masing, dalam membuat desain pekerjaan komunikasi antara atasan dan bawahan harus diperhatikan karena desain pekerjaan dalam suatu organisasi dan proses komunikasi adalah hal yang tidak dapat dipisahkan (Sunarto, 2005).

Inti dalam membuat desain pekerjaan adalah bagaimana membuat semua pekerjaan yang ada disusun secara sistematis. Desain pekerjaan membantu dalam menjelaskan pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan pekerjaan tersebut, berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana ketentuan yang harus dijalankan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan (Sunarto, 2005).

Para penyusun desain pekerjaan harus mempertimbangkan hal-hal berikut (Herjanto, 2000):

**a. Perluasan Tugas (*job enlargement*)**

Perluasan tugas (*job enlargement*) meliputi pemberian tugas yang lebih besar secara horizontal, dimana pekerjaan tambahan itu berada pada tingkat kecakapan dan tanggung jawab yang setara dengan pekerjaan semula. Gibson (1983) mengatakan perluasan pekerjaan membuat karyawan mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar.

**b. Pengayaan Tugas (*job enrichment*)**

Pengayaan tugas (*job enrichment*) mencakup penambahan tugas dengan tanggung jawab yang lebih tinggi seperti perencanaan dan pengendalian.

**c. Perputaran Tugas (*job rotation*)**

Perputaran tugas (*job rotation*) yaitu melakukan penukaran tugas antar pekerja secara periodik untuk menghindari seseorang bekerja secara monoton mengerjakan tugas yang sama setiap hari. Perputaran tugas ini memberikan pengalaman dan memungkinkan seorang pekerja untuk menggantikan pekerja lain yang tidak masuk, kesempatan kepada pekerja untuk memperbanyak.

#### **4. Manfaat Desain Pekerjaan**

Desain pekerjaan merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan perusahaan (Sulipan, 2000).

Desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap perusahaan karena dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah dan jelas. Menurut (Sunarto, 2005) desain pekerjaan memiliki tujuan agar: (1) Efisiensi operasional, produktifitas dan kualitas pelayanan menjadi optimal; (2) Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hirarki; (3) Minat, tantangan, dan prestasi menjadi optimal; (4) Tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa, sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektifitas tim; (5) Integrasi kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi.

#### **5. Cara-Cara Perancangan Kembali Pekerjaan**

Dalam mengetahui apakah suatu pekerjaan harus mempunyai tingkat spesialisasi tinggi atau rendah, ini dapat dilihat dari posisi pekerjaan. Dimana pekerjaan yang dekat dengan posisi (A) biasanya mempunyai tingkat spesialisasi yang tinggi, sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang dekat dengan titik (C) biasanya memerlukan pengurangan tingkat spesialisasi.

Spesialisasi pekerjaan yang terlalu rendah perusahaan dapat melakukan *simplikasi pekerjaan* (penyederhanaan pekerjaan). Resiko dari simplikasi pekerjaan yaitu menimbulkan kebosanan karena terspesialisasi yang akhirnya menimbulkan kesalahan-kesalahan.

Untuk menghindari adanya kebosanan, kadang-kadang pekerjaan dapat dibuat lebih menarik dengan cara memperluasnya (pemerayaan pekerjaan). Tiga metode untuk memperbaiki kondisi pekerjaan yang terlalu spesialisasi melalui perancangan kembali dengan rotasi jabatan, pemerayaan pekerjaan secara horizontal (*job enlargement*) dan vertikal (*job enrichment*).

## **B. PENDEKATAN DIAGNOSIS, MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI SUMBER DAYA MANUSIA**

### **1. Tujuan**

Suatu Pendekatan Diagnosis terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. Tujuan utama dari Kegiatan ini memperkenalkan Anda mengenai model diagnosis manajemen sumber daya manusia. Model tersebut bertindak sebagai kerangka untuk mengobservasi, menganalisis dan memecahkan masalah manajemen sumber daya manusia. Pada Kegiatan ini secara singkat juga mengenalkan Anda kepada ilmu keperilakuan yang diterapkan dalam pengambilan keputusan di bidang manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya, Kegiatan ini mendiskusikan tentang faktor-faktor yang terangkum dalam model diagnosis manajemen sumber daya manusia yang mencakup faktor pengaruh lingkungan internal, lingkungan eksternal dan faktor orang.

### **2. Manajemen Sumber Daya Manusia Global**

Kegiatan ini ditujukan untuk menjelaskan kepada Anda terhadap isu kritis yang dihadapi organisasi yang menyelenggarakan bisnis internasional. Manajemen sumber daya manusia global merupakan salah satu komponen penting bagi keberhasilan organisasi dalam pasar global. Bagi organisasi yang ingin sukses dalam bisnis global, harus yakin bahwa kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat mengakomodasi secara kultural perbedaan angkatan kerja. Kegiatan ini juga menjelaskan mengenai konsep “sesuai” dalam manajemen sumber daya manusia global, tanggung jawab khusus bagi manajemen sumber daya manusia global, dan iklim hukum dan etika dari manajemen sumber daya manusia global.

### **3. Keunggulan Kompetitif melalui Sumber Daya Manusia**

Keunggulan kompetitif saat ini sedang menjadi bagian strategi dan akan terus berlanjut menjadi kekuatan utama yang mengarahkan sebagian besar bisnis. Untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan perlu menambah nilai bagi pelanggan, dan menawarkan sesuatu yang unik (yang tidak dapat dihasilkan oleh pesaing). Ada empat kapabilitas yang memberikan keunikan bisnis: finansial, fisik, manusia, dan organisasional. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif kapabilitas organisasional harus ditekankan, idealnya dalam konteks keunikan dari sumber daya lainnya.

Pada umumnya, pandangan manajemen sumber daya manusia yang dibahas dalam bab ini memberikan landasan untuk pengintegrasian aktivitas-aktivitas

manajemen sumber daya manusia dengan misi dan tujuan organisasi. Pada akhir bab ini telah ditekankan bahwa profesional manajemen sumber daya manusia harus secara aktif terlibat dalam pembuatan organisasi yang lebih kompetitif melalui wilayah manajemen sumber daya manusia.

## **C. ANALISIS DAN DESAIN JABATAN SERTA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **1. Analisis Pekerjaan**

Analisis Pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati cara atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Analisis pekerjaan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standart kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

### **2. Analisis Jabatan**

Kegiatan Belajar 1 dari Modul 3 ini membahas mengenai analisis jabatan. Sebagaimana kita ketahui bahwa analisis jabatan merupakan dasar bagi sebagian besar aktivitas manajemen sumber daya manusia, karena informasi yang diperoleh dari analisis jabatan akan digunakan untuk, misalnya, penarikan, seleksi, pengupahan, dan pelatihan. Ada beberapa istilah yang perlu dipahami berkaitan dengan analisis jabatan untuk menghindari timbulnya kerancuan dan salah interpretasi. Beberapa istilah tersebut, seperti elemen, tugas, posisi, jabatan, dan pekerjaan.

Pengertian analisis jabatan juga dibahas dalam kegiatan belajar ini untuk memberikan landasan konseptual mengenai analisis jabatan. Beberapa pengertian analisis jabatan dari para ahli telah diberikan, namun secara umum dikatakan di sini bahwa analisis jabatan adalah prosedur menentukan tugas dan kewajiban suatu posisi serta karakteristik orang yang dapat memegang posisi tersebut.

Kegiatan Belajar 1 ini juga menjelaskan mengenai siapa yang harus melaksanakan analisis jabatan serta langkah-langkah dalam melaksanakan analisis jabatan. Beberapa pendapat para ahli tentang langkah-langkah analisis jabatan telah dikutipkan di sini, seperti Ivancevich, Bernardin dan Russell serta Dessler.

Pembahasan selanjutnya, adalah menjelaskan tentang metode pengumpulan data serta teknik analisis secara kuantitatif. Akhirnya, Kegiatan Belajar 1 ini ditutup dengan mengemukakan tentang masalah potensial yang sering muncul dalam kegiatan analisis jabatan.

### **3. Deskripsi, Spesifikasi dan Desain Jabatan**

Kegiatan Belajar 2 menjelaskan mengenai produk (hasil) utama dari analisis jabatan, yaitu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis tentang apa yang senyatanya dilakukan oleh pemegang

jabatan, bagaimana melakukannya, dan dalam kondisi seperti apa jabatan tersebut dilaksanakan. Informasi ini pada gilirannya akan digunakan untuk menulis spesifikasi jabatan, yaitu daftar pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan secara memuaskan. Di samping itu, pada Kegiatan Belajar 2 ini juga menjelaskan tentang aspek dinamis dalam analisis jabatan guna menghadapi adanya perubahan-perubahan dalam jabatan. Aspek dinamis tersebut yaitu desain jabatan. Desain jabatan dilakukan setelah dilaksanakan deskripsi jabatan secara baik dan tersedianya spesifikasi jabatan. Desain jabatan adalah proses penstrukturan pekerjaan dan pendesainan aktivitas pekerjaan yang spesifik dari seorang individu atau sekelompok individu untuk mencapai tujuan organisasional tertentu. Pendesainan jabatan meliputi pembuatan keputusan, seperti untuk siapa, apa, di mana, kapan, mengapa, dan bagaimana jabatan akan dilaksanakan.

#### **4. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Pada Kegiatan Belajar 3, membahas tentang perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses memperoleh karyawan yang tepat baik jumlah maupun kualitas pada jabatan dan waktu yang tepat. Agar memperoleh perencanaan sumber daya manusia secara efektif, suatu rencana sumber daya manusia harus diturunkan dari rencana operasional organisasi jangka panjang. Secara umum perencanaan sumber daya manusia mencakup empat tahapan, yaitu: 1) analisis situasi atau mempelajari lingkungan; 2) meramalkan permintaan sumber daya manusia; 3) analisis pasokan sumber daya manusia; dan 4) pengembangan rencana tindakan.

#### **5. Informasi Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan gunanya adalah untuk mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi pekerjaan secara menyeluruh. Sedangkan informasi pekerjaan yang diperoleh dari analisis pekerjaan memainkan peranan krusial dalam bagian sumberdaya manusia, karena mensuplai data minimum untuk pelaksanaan kegiatan sumberdaya manusia.

#### **6. Faedah Informasi Analisis Pekerjaan:**

Informasi analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk: (a) Menetapkan dasar pemberian kompensasi; (b) Mengevaluasi faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan; (c) Menghilangkan persyaratan-persyaratan kerja yang menyebabkan diskriminasi pekerjaan-pekerjaan individual; (d) Merencanakan kebutuhan pengadaan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang; (e) Memadukan lamaran-lamaran dengan kualifikasi yang ada; (f) Meramalkan dan menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan baru dan lama serta mengembangkan karyawan yang potensial; (g) Menetapkan standar prestasi kerja yang realistis; (h) Menetapkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilannya; (i) Membantu revisi struktur organisasi dan memperbaiki aliran kerja; (j) Orientasi karyawan.

## **7. Metode Analisis Pekerjaan**

Untuk memperoleh informasi analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Metode yang umum digunakan dalam mengumpulkan informasi adalah wawancara, angket, observasi, diary or log, dan kombinasi metode.

### **a. Metode Wawancara**

Pekerja diseleksi dan diwawancara secara langsung ditempat pekerjaan mereka atau mereka yang terkait langsung dengan pekerjaan yang dianalisis. Tiga jenis wawancara dapat digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan, yaitu wawancara individual, wawancara kelompok, dan wawancara penyelia (Dessler: 1997). Dalam beberapa keadaan, seperti pekerjaan yang diarahkan oleh tim, dapat juga digunakan wawancara kelompok. Salah satu kelemahan metode wawancara adalah sangat memakan waktu, khususnya jika pewawancara berbicara dengan dua atau tiga pegawai yang melakukan setiap pekerjaan. Kemudian analisis biasanya menghubungi supervisor untuk memperoleh informasi tambahan dalam rangka memeriksa ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.

### **b. Metode Observasi**

Metode observasi adalah metode yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dengan mengamati individu yang melakukan pekerjaan itu dan mencatatnya untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukannya. Metode observasi sangat tepat jika dilakukan pada jenis pekerjaan yang bersifat pengulangan. Penggunaan metode observasi memungkinkan analisis dilakukan dekat dengan suasana pekerjaan dilapangan. Walaupun sifatnya pengamatan, namun tidak seharusnya analisis mengamati secara kontinyu perkembangan dari waktu ke waktu.

### **c. Metode Angket**

Dengan menggunakan angket, yang bersangkutan diminta untuk memberikan data-data mengenai jabatannya dengan kata-kata sendiri. Analisis meminta karyawan mengisi kuisioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka. Keuntungan utama dari metode kuisioner angket adalah informasi atas sejumlah pekerjaan dapat dikumpulkan secara murah dan dalam waktu yang relative singkat. Sebaliknya, metode angket memerlukan waktu yang lama untuk menguji kuisioner tersebut.

### **d. Metode Catatan Karyawan (Diary)**

Metode yang menganalisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian atau log. Dalam metode ini, masalah di mana para karyawan membesar-besarkan pentingnya pekerjaan mungkin dapat diatasi.

### **e. Metode Kombinasi**

Biasanya analisis tidak menggunakan satu metode analisis pekerjaan secara eksklusif. Kombinasi dari berbagai metode seringkali lebih tepat. Dalam menganalisis pekerjaan-pekerjaan klerikal dan administratif, analisis mungkin menggunakan kuisioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Dalam



mempelajari pekerjaan-pekerjaan produksi, wawancara dilengkapi observasi kerja yang ekstensif, bisa memberikan data yang di perlukan. Pada dasarnya, analisis harus menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan yang akurat.

#### **D. PROSES DAN TATANTANGAN ANALISIS PEKERJAAN**

Analisis pekerjaan merupakan proses mengumpulkan, mengevaluasi serta mengorganisasi informasi-informasi tentang perancangan pekerjaan, pemahaman pekerjaan dan persyaratan-persyaratan. Tahap tahap analisis pekerjaan yaitu:

##### **1. Persiapan Awal**

Ada dua hal yang harus dipersiapkan, yaitu identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan. Proses identifikasi pekerjaan tergantung besar kecilnya perusahaan. Dalam perusahaan kecil proses indentifikasinya lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan yang besar, sebab dalam perusahaan besar identifikasi pekerjaan dapat disusun atas dasar bagan organisasi, catatan-catatan pembayaran upah, penyelia dan lain sebagainya.

Tahap selanjutnya adalah keputusan tentang informasi yang diperoleh agar memberikan hasil yang berguna, untuk itu perlu disusun daftar pertanyaan yang isinya mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas, tanggung jawab, karakteristik dan kondisi pekerjaan serta standar prestasi kerja lainnya.

##### **2. Pengumpulan Data**

Ada 5 teknik cara pengumpulan data, yaitu: (1) Observasi: yaitu pengamatan langsung terhadap subyek yang akan diamati (karyawan) selama melaksanakan tugas. Kelemahannya memakan biaya banyak, lambat dan kurang akurat. Adapun kebaikannya memungkinkan analisis mendapatkan informasi tangan pertama, memungkinkan analisis untuk mengenal kondisi kerja, ketrampilan dan peralatan yang digunakan; (2) Wawancara: mewawancarai karyawan baik yang menempati posisi karyawan maupun atasan langsung, sehingga dapat memeriksa kebenaran tanggapan yang diterima. Hal ini digunakan untuk mencari ketepatan informasi; (3) Kuesioner: pendekatan ini memungkinkan banyak pekerjaan dapat dipelajari secara bersamaan dan dengan biaya murah; (4) Logs: dimana orang yang menduduki posisi diminta untuk memberikan informasi. Logs ini terdiri dari catatan yang disimpan karyawan pelaksana. Kelemahan dari logs tidak menunjukkan data-data penting seperti kondisi kerja, peralatan yang digunakan, lingkungan dan sebagainya; (5) Kombinasi: yaitu gabungan dan seluruh metode di atas untuk memperoleh data yang kualified dan dapat dipercaya kebenarannya.

##### **3. Penyempurnaan Data**

Penyempurnaan data dari data yang diperoleh lalu dipisah-pisahkan untuk memperoleh data yang relevan, yang untuk selanjutnya siap digunakan dalam berbagai bentuk seperti diskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar-

standar pekerjaan.

#### **4. Diskripsi Pekerjaan (*Job Description*)**

Deskripsi pekerjaan, yaitu pernyataan tertulis tentang fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan lainnya. Dalam suatu diskripsi pekerjaan, bagian identitas jabatan bisa mencakup kode pekerjaan, bagian departemen, tanggal penyusunan dan kelas pekerjaan, setelah itu dilanjutkan ke bagian peringkasan pekerjaan atau fungsi. Bagian ini menunjukkan apa pekerjaan yang dilakukan, bagaimana dan mengapa hal itu dikerjakan, yang selanjutnya dijabarkan dalam tugas-tugas pekerjaan.

Dalam diskripsi jabatan juga harus diperinci tentang wewenang dan tanggung jawab pekerjaan secara terpisah, siap yang menjadi atasan dan siapa bawahannya serta lingkungan fisik pekerjaan.

##### **a. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*)**

Menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan, antara lain pendidikan, keterampilan, latihan, pengalaman, serta persyaratan fisik.

##### **b. Standar Prestasi kerja (*Job Performance standards*)**

Dasar untuk menilai prestasi kerja karyawan, ini memberikan dua manfaat: (1) target pelaksanaan Kerja; (2) kriteria keberhasilan kerja.

Memahami uraian di atas, bahwa desain pekerjaan dibuat oleh perusahaan/organisasi untuk mengatur tugas-tugas yang tepat sasaran, memberikan tugas kepada orang dengan kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki untuk mengerjakan tugas tersebut demi mencapai sasaran dari kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan. Desain berfungsi untuk penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan berperilaku. Desain pekerjaan meliputi unsur organisasi, unsur lingkungan dan unsur perilaku. Unsur organisasi terdiri dari pendekatan mekanik, aliran kerja dan praktek-praktek kerja.

Analisis pekerjaan gunanya adalah untuk mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi pekerjaan secara menyeluruh. Sedangkan Informasi pekerjaan yang diperoleh dari analisis pekerjaan memainkan peranan krusial dalam bagian sumberdaya manusia, karena mensuplai data minimum untuk pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia. Terdapat tiga metode untuk memperbaiki kondisi pekerjaan yang terlalu spesialisasi melalui perancangan kembali dengan rotasi jabatan, pemerdayaan pekerjaan secara horizontal (*job enlargement*) dan vertikal (*job enrichment*).

Sedangkan informasi pekerjaan yang diperoleh dari analisis pekerjaan memainkan peranan krusial dalam bagian sumberdaya manusia, karena mensuplai data minimum untuk pelaksanaan kegiatan sumberdaya manusia.

## **5. Tantangan dalam Analisis Desain Pekerjaan**

### **a. Tantangan Eksternal -----> Variabel-variabel yg sebagian besar uncontrollable**

- Tantangan Teknologi ----> Pengaruh teknologi merubah industri secara keseluruhan dan Otomatisasi
- Tantangan Ekonomi
- Tantangan Politik dan Pemerintah
- Tantangan Demografis
- Kondisi geografis
- Kondisi Sosial Budaya
- Pasar Tenaga Kerja
- Kegiatan-kegiatan pesaing
- Langkah-langkah yang diambil Manajemen SDM :
- Memonitor lingkungan
- Mengevaluasi dampak perubahan
- Mengambil tindakan-tindakan proaktif
- Mendapatkan dan menganalisa umpan balik

### **b. Tantangan-tantangan Organisasional**

- Karakter Organisasi
- Serikat Karyawan
- Sistem Informasi
- Perbedaan-Perbedaan Individual Karyawan
- Sistem Nilai Manajer dan Karyawan

### **c. Penilaian Efektifitas Manajemen SDM**

Perbandingan biaya dan manfaat yang tepat dan relevan. Kriteria manfaat untuk manajemen SDM adalah berbagai indikator dengan mana perbandingan-perbandingan dapat dilakukan untuk menunjukkan berbagai peningkatan, perbaikan dan manfaat bagi organisasi. Contoh : Produktivitas a.l peningkatan prestasi kerja, penurunan absensi karyawan, penurunan perputaran tenaga kerja.

Kualitas Kehidupan Kerja a.l peningkatan keterlibatan kerja, peningkatan kepuasan kerja, penurunan stress, penurunan jumlah kecelakaan kerja dan jumlah karyawan sakit.

Kriteria biaya untuk manajemen SDM adalah; berbagai indikator yang digunakan untuk menentukan biaya kegiatan-kegiatan personalia dan kemudian dibandingkan dengan kriteria manfaat dalam penentuan efektivitas manajemen SDM.\*\*\*

## BAB 5

# Rekrutmen Calon Pegawai

**R**ekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapat persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi atau perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerjaan yang dianggap memenuhi standar kualifikasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Oleh karena itulah rekrutmen sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari perekrutan.

Dalam bab ini selanjutnya akan membahas mengenai, pengertian rekrutmen, alasan-alasan pasar rekrutmen, teknik-teknik rekrutmen, proses rekrutmen, sumber rekrutmen, kelengkapan dalam rekrutmen karyawan, dan kendala-kendala yang dihadapi dalam rekrutmen karyawan.

### A. REKRUTMEN CALON PEGAWAI DAN ALASANNYA

#### 1. Rekrutmen Calon Pegawai

Ivancevich dan Glueck (Sukamti,1989:133), mendefinisikan *recruiting*, adalah serentetan kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuannya.

Selanjutnya Schuler dan Youngblood (Sukamti,1989:133) rekrut (*recruitmen*) adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup. Pada tepat dan waktu yang tepat sedemikian sehingga orang dan organisasi dapat memilih satu dengan lainnya sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang.

Sedangkan Menurut Mathis and Jakson (Handoko,2001:69), perekrutan pegawai adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk

pekerjaan didalam organisasi atau perusahaan. Dalam arti kata, merupakan penarikan (*recruitment*) adalah sebagai proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam suatu lembaga atau organisasi.

Melalui rekrutmen inilah kontak pertama kali diusahakan organisasi atau perusahaan untuk pegawai potensial, melalui rekrutmen inilah banyak individu datang untuk mengenal organisasi dan yang ada pada akhirnya nanti memutuskan ingin bekerja denganya atau tidak. Suatu usaha rekrutmen yang dirancang dan dimanage dengan baik akan menghasilkan pelamar yang berkualitas baik dan sebaliknya yang terjadi apabila usaha ini dijalankan setengah-setengah. Pegawai yang berkualitas tidak dapat dipilih apabila mereka tidak mengetahui adanya lowongan pekerjaan sehingga tidak melamar. Dengan rekrut harus diusahakan bahwa orang-orang dengan kualitas tinggi mengetahui kesempatan kerja ini, perusahaan atau organisasi perlu menyediakan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pelamar dapat mempertimbangkan kesesuaiannya dengan minat dan kualifikasi mereka.

Rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi, rekrutmen merupakan proses dua arah. Pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja didalam organisasi yang bersangkutan, organisasi juga sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jika diangkat jadi pegawai. Pelamar mununjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang dan harus mendapat tawaran kerja, pelamar juga mencoba untuk meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya. Organisasi ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja, mereka ingin mendapat sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran yang sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan.

## **2. Alasan-Alasan Rekrutmen Calon Pegawai**

Gomes (2003:105) mengemukakan rekrutmen dilaksanakan oleh organisasi disebabkan adanya lowongan dengan beraneka ragam alasan, yaitu: (1) Berdirinya organisasi baru; (2) Adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi; (3) Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru; (5) Adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain; (6) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif; (7) Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun, dan (8) Adanya pekerja yang meninggal dunia.

Agar kegiatan produktifitas disuatu organisasi tidak mengalami gangguan yang diakibatkan oleh berbagai faktor, seperti yang disebutkan di atas, maka organisasi tersebut dengan cara merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya.

### 3. Teknik-Teknik Rekrutmen

Teknik-teknik rekrutmen baik disektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui cara disentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung kepada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut (Gomes.2003:111).

#### a. Teknik Rekrutmen yang Disentralisasikan

Jika rekrutmen disentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja-pekerja baru yang dibutuhkan diwaktu akan datang. Instansi manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia untuk memenuhi peraturan perundangan *Affirmative Action* yang menghendaki perwakilan proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti: (1) jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji; (2) lokasi tugas (unit geografis dan organisasi); (3) gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja; (4) Kualifikasi minimal; (5) Tanggal mulai Kerja; (6) Prosedur-prosedur pelamaran; (7) Tanggal penutup bagi; (8) Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan.

#### b. Teknik Rekrutmen yang Didentralisasikan

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam mana setiap instansi memperkejakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Instansi-instansi secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya.

## B. PROSES REKRUTMEN

Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan menggunakan dua teori atau pendekatan, yaitu:

### 1. Teori Rekrutmen “Pencarian”

Teori rekrutmen “pencarian” (*prospecting theory of recruitment*); Menurut teori ini rekrutmen dapat dilakukan sebagai sebuah proses satu arah (one-way process) yang dilakukan perusahaan untuk mencari calon karyawan.

### 2. Teori Rekrutmen “Pasangan”

Teori rekrutmen “pasangan” (*mating theory of recruitment*); Teori ini mengemukakan bahwa calon karyawan maupun manajer sama-sama mencari organisasi, sebagaimana organisasi mencari mereka.

Agar pencarian organisasi dan pelamar dapat bertemu, terdapat tiga kondisi yang harus terpenuhi yaitu: (a) Adanya sebuah media komunikasi; (b) Adanya kecocokan dari pelamar antara karakteristik pribadinya dengan persyaratan kerja

organisasi; (c) Adanya motivasi untuk melamar.

Sebelum melakukan rekrutmen, perlu dilakukan sistem perencanaan sumber daya manusia yang meliputi perkiraan, permintaan dan suplai karyawan atau tenaga di suatu organisasi. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia terdiri dari empat kegiatan, yaitu: (a) Inventarisasi persediaan sumber daya manusia; Yaitu menelaah dan menilai sumber daya manusia yang ada atau yang tersedia saat ini (tentang jumlahnya, kemampuan, keterampilan dan potensi pengembangannya) serta menganalisa penggunaan sumber daya manusia; (b) Perkiraan (peramalan) sumber daya manusia; Melakukan prediksi atau taksiran kebutuhan (permintaan) dan tawaran (suplay) sumber daya manusia di waktu yang akan datang, baik jumlah (kuantitas) maupun kualitasnya; (c) Penyusunan rencana sumber daya manusia; Memadukan kebutuhan (permintaan) dengan penawaran (suplay) sumber daya manusia melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi dan pengembangan; (d) Monitoring dan evaluasi; Untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan sumber daya manusia, perlu disusun rencana monitoring dan evaluasi serta indikator monitoring dan evaluasi tersebut.

### **3. Sumber Rekrutmen**

#### **a. Rekrutmen Internal**

Mengisi posisi yang lowong dengan calon dari dalam memiliki banyak keuntungan. Pertama, sebenarnya tidak ada penggantian untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seorang calon. Karenanya seringkali lebih aman untuk mempromosikan karyawan dari dalam. Calon dari dalam lebih berkomitmen kepada perusahaan kandidat dan lebih sedikit pelatihan dari pada kandidat dari luar.

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. Dan untuk melakukan rekrutmen internal kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah (Nawawi, 2000:175):

#### **Rencana Suksesi**

Merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif. Program yang sangat strategis bagi sebuah organisasi/perusahaan, ini pada umumnya diselenggarakan secara informal. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi para pekerja untuk mendapatkan yang memiliki potensi tinggi. Pekerja itu diberi kesempatan memperoleh kesempatan setingkat eksekutif, baik sebagai pelatihan atau melalui pengalaman langsung yang berdampak untuk pengembangan karier, maupun untuk menguji kemampuannya sebelum menempati posisi penting dilingkungan organisasi/perusahaan.

#### **Penawaran Terbuka untuk Satu Jabatan (*job posting*)**

Merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi

jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Semua pekerja yang berminat untuk mengisi jabatan untuk menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern. Cara ini baik untuk mengisi kekosongan eksekutif tingkat bawah, guna menghindari penempatan yang bersifat subyektif.

### **Perbantuan Pekerja**

Rekrutmen internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/ tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut. Perbantuan pekerja ini merupakan sumber tenaga kerja intern yang penting untuk semua tingkatan jabatan, karena merupakan pekerja yang sudah mengenal secara baik organisasi/perusahaan tempatnya bekerja. Untuk itu pembayaran upah harus sesuai dengan jabatan baru serta insentif-insentif lainnya, agar motivasi untuk bekerja secara efektif dan efisien cukup tinggi.

### **Kelompok Pekerja Sementara**

Kelompok pekerja sementara (*temporer*) adalah sejumlah tenaga kerja yang diperkerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Salah satu diantaranya adalah dengan sistem kontrak, yang akan diakhiri jika masa kontrak selesai.

### **Promosi dan Pemindahan**

Rekrutmen yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi bersifat horizontal. Kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah. Disamping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang sama jenjangnya. Dengan kata lain promosi bersifat vertikal, sedang pemindahan.

### **Keuntungan dan Kerugian dari Sumber Internal**

Keuntungan penarikan dari sumber internal meliputi: (1) Semangat kerja yang lebih baik; (2) Penilaian kemampuan yang lebih baik; (3) Biaya lebih rendah untuk lowongan tertentu; (4) Motivasi yang lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik; (5) Pengisian lowongan lebih cepat.

Sedangkan kerugiannya, meliputi: (1) Rasa lekat pada lingkungan lama yang sudah diakrabi; (2) Menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan; (3) Menimbulkan pertikaian politik promosi; (5) kebutuhan akan program pengembangan manajemen dan pelatihan yang mendesak; (6) Menghambat ide-ide baru.

### **b. Rekrutmen Eksternal**

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga



kerja di luar organisasi atau perusahaan. Perusahaan tidak selalu bisa mendapatkan semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang ada sekarang, dan terkadang mereka juga tidak ingin.

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru kedalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan. Pasar tenaga kerja merupakan sumber tenaga kerja yang sangat bervariasi. Beberapa bentuknya adalah (Nawawi, 2000:178).

### **Hubungan dengan Universitas**

Universitas atau perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang bertugas menghasilkan tenaga kerja sesuai dengan lapangan kerja yang terdapat dimasyarakat. Dengan demikian berarti universitas merupakan sumber tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi atau perusahaan, untuk mengisi jabatan dibidang bisnis/produk lini dan jabatan penunjangnya.

### **Eksekutif mencari Perusahaan**

Sering terjadi perusahaan memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan upah/gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis sebagai pesaingnya. Rekrutmen tersebut jika sulit dipenuhi, sekurang-kurangnya lembaga/organisasi dapat mengangkat konsultan ahli, yang dapat diperoleh diberbagai lembaga, khususnya perguruan tinggi. Rekrutmen ini jika dibandingkan dengan cara lain, ternyata relatif mahal, dengan pengangkatan konsultan, pembiayaan dapat lebih ditekan karena dapat dibatasi waktunya dalam penetapan perjanjian.

### **Agen Tenaga Kerja**

Rekrutmen eksternal lainnya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya. Untuk itu organisasi/perusahaan hanya menyampaikan karakteristik calon yang diinginkan. Organisasi/perusahaan membayar agen apabila ternyata calon yang diajukan disetujui dan diangkat sebagai eksekutif.

### **Rekrutmen dengan Advertensi**

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadventasikan tenaga kerja yang diperlukan. Untuk keperluan itu dapat dipergunakan surat kabar lokal, termasuk majalah, radio dan televisi, bahkan melalui surat yang disampaikan secara langsung pada calon.

### **Bentuk Eksternal Lain**

Bentuk lain rekrutmen eksternal yang dapat digunakan adalah sebagai berikut: (1) Teman/famili pekerja; Cara ini adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mencalonkan seseorang yang dikenalnya, dengan ketentuan harus melalui seleksi agar memperoleh tenaga kerja yang kualifaid, cara ini disebut juga “rekrutmen dari mulut ke mulut” yang mungkin merupakan rekrutmen internal dan mungkin pula bersifat eksternal; (2) Kantor penempatan tenaga kerja; Di Indonesia dalam rangka menyalurkan tenaga kerja yang sangat besar jumlahnya, ternyata pemerintah ikut berperan aktif dalam membantu pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan. Untuk itu organisasi/perusahaan dapat meminta bantuan atau bekerja sama dalam merekrut tenaga kerja baru melalui daftar tunggu pencari kerja. Setiap calon dipanggil untuk mengikuti seleksi, agar diperoleh tenaga kerja yang kompetitif; (2) Balai latihan keterampilan; Balai latihan keterampilan bertugas membantu pencari kerja untuk memperoleh keterampilan kerja tertentu. Dari balai ini dapat diperoleh sejumlah calon yang direkomendasi, namun jika jumlahnya melebihi kebutuhan dapat dan perlu pula diseleksi melalui proses yang obyektif; (3) Organisasi profesional; Sebuah organisasi/ perusahaan tidak mustahil untuk meminta bantuan atau bekerjasama dengan organisasi profesional yang relevan, dalam usaha merekrut tenaga kerja yang kualifaid.

Berdasarkan uraian diatas, masing-masing sumber rekrutmen baik sumber intenal maupun sumber eksternal mempunyai keuntungan dan kelemahan, seperti yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (2006:239) sebagai berikut:

### **Keuntungan dan Kerugian dari Sumber Eksternal**

Keuntungan penarikan dari sumber eksternal meliputi: (1) “darah baru” perspektif baru; (2) Biaya yang lebih rendah daripada melatih seorang professional; (3) Tidak ada kelompok politik yang beraliansi dalam organisasi; (4) Kemungkinan membawa rahasia pesaing wawasan baru; (5) Membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja sama.

Sedangkan kerugian dari penarikan dari sumber eksternal, meliputi: (1) Kemungkinan memilih orang yang tidak cocok, akan menimbulkan masalah semangat kerja bagi calon karyawan internal yang tidak terpilih; (2) Penyesuaian atau orientasi memerlukan waktu yang sama; (3) Kemungkinan membawa perilaku lama yang kurang baik.

## **C. PERANGKAT/KELENGKAPAN DALAM REKUTMEN PEGAWAI**

### **1. Formulir Lamaran**

Formulir lamaran dirancang sendiri oleh organisasi/lembaga dalam rangka menggali berbagai macam informasi dari para pelamar sesuai dengan kebutuhan. Menurut Siagan (2006:126) secara umum formulir lamaran dapat menggali informasi tentang delapan hal, yaitu: (a) data pribadi; (b) status pelamar; (c) keahlian dan keterampilan; (d) riwayat pengalaman; (e) latar belakang kemiliteran; (f) piagam penghargaan; (g) kegemaran atau hobi, dan; (h) referensi.

## **2. Media Penarikan Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menarik calon karyawannya. Beberapa organisasi yang yang besar mempunyai sistem yang sangat baik dan dengan menggunakan media mass yang canggih dalam menarik calon karyawannya. Tetapi ada beberapa organisasi, cara penarikan calon karyawan ini sangat sederhana dan dengan media yang sederhana pula. Berbagai cara dan media untuk menarik sumber daya manusia sebagai calon karyawan, antara lain:

### **a. Memanfaatkan Media Iklan**

Menarik calon karyawan melalui iklan di media massa, baik elektronik maupun media cetak mempunyai efektifitas yang tinggi, karena dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat pelamar, dan pelamar dapat lebih banyak. Hal ini mempunyai beberapa keuntungan antara lain organisasi mempunyai kesempatan yang lebih luas untuk memilih calon karyawan yang lebih baik.

Cara pengiklanan melalui media cetak pada umumnya ada dua jenis yaitu: want ad dan blind ad. Want ad dimana organisasi dan cara melamar disebutkan dalam iklan tersebut. Blind ad tidak menyebutkan nama dan alamat organisasi yang memerlukan karyawan. Lamaran para pelamar biasanya dialamatkan ke PO BOX. Cara ini digunakan untuk menghindari membanjirnya calon karyawan atau pelamar ke kantor organisasi yang bersangkutan.

### **b. Badan-badan Penyalur Tenaga Kerja**

Penarikan sumber daya manusia juga dapat dilakukan melalui badan-badan penyalur atau penempatan tenaga kerja baik pemerintah maupun swasta. Di Indonesia pada tiap-tiap provinsi mempunyai kantor penempatan tenaga kerja (pemerintah) yang fungsinya adalah menyalurkan tenaga-tenaga kerja yang telah mendaftarkan ke kantor penempatan tersebut ke organisasi-organisasi, baik pemerintah maupun swasta yang memerlukan calon karyawan. Bahkan beberapa organisasi mewajibkan setiap pelamarnya untuk mencari kartu kuning, yaitu suatu bukti bahwa ia telah terdaftar di kantor tenaga kerja.

Badan-badan penempatan atau penyalur tenaga kerja yang profesional swasta dewasa ini belum begitu berperan di Indonesia, kecuali untuk tenaga kerja yang akan dikirim ke luar negeri.

### **c. Lembaga-lembaga Pendidikan**

Beberapa lembaga pendidikan terutama perguruan tinggi yang kualitasnya baik saat ini juga sudah mulai menjadi media untuk menyalurkan tenaga kerja. Bahkan beberapa perusahaan atau organisasi telah terlebih dahulu memesan dan memberikan beasiswa kepada para mahasiswa yang berprestasi untuk selanjutnya akan diangkat menjadi karyawan.

### **d. Organisasi-organisasi Pegawai**

Di negara-negara maju, dimana organisasi atau serikat buruhnya sudah baik, organisasi-organisasi baik swasta maupun pemerintah mencari calon karyawannya melalui organisasi-organisasi karyawan tersebut.

**e. Organisasi-organisasi Profesi**

Organisasi-organisasi profesi seperti HIPMI, KADIN, IWAPI dan sebagainya dapat merupakan media untuk menyalurkan tenaga kerja atau calon karyawan bagi organisasi-organisasi atau perusahaan. Dengan sendirinya tenaga kerja yang disalurkan ini sesuai dengan organisasi profesi yang bersangkutan.

**f. Leasing (Penyewaan)**

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka waktu pendek, suatu organisasi dapat menyewa tenaga kerja yang profesional yang terampil kepada perusahaan penyewaan tenaga kerja (leasing)

**g. Rekomendasi dari Karyawan**

Para karyawan yang telah bekerja pada suatu organisasi saat ini boleh merekomendasikan calon karyawan baru dalam organisasinya. Dengan sendirinya kemampuan karyawan yang direkomendasikan tersebut sesuai dengan kemampuan yang diperlukan oleh organisasinya.

**h. Nepotisme**

Beberapa organisasi atau perusahaan penarikan anggota keluarga sebagai karyawan organisasi. Penarikan calon karyawan melalui cara ini, kecakapan dan kemampuan tidak menjadi prioritas pertimbangan.

**i. Open House**

Cara ini masih baru, dimana orang-orang di sekitar organisasi atau perusahaan tersebut diundang. Kemudian organisasi tersebut menyajikan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan organisasi termasuk kebutuhan tenaga kerja yang akan menangani beberapa kegiatan. Dengan cara ini bila ada orang yang tertarik terhadap lowongan tadi, diberi kesempatan untuk melamar sebagai calon karyawan.

**j. Event Organisation (EO)**

Penarikan sumber daya manusia sebagai calon karyawan yang telah dilakukan oleh organisasi pencari tenaga kerja melalui berbagai media ini perlu dievaluasi.

**3. Mengukur Sukses Tidaknya Penarikan Sumber Daya Manusia**

Untuk mengetahui sukses atau tidaknya penarikan sumber daya manusia dapat dinilai dengan menggunakan beberapa kriteria, yaitu: (1) jumlah pelamar; (2) jumlah usulan tentang pelamar yang diajukan untuk diterima; dan (3) jumlah penerimaan (pelamar yang diterima).

**D. KENDALA-KENDALA DALAM REKRUTMEN KARYAWAN**

**1. Faktor-faktor Organisasional**

Beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen antara lain:

**a. Kebijakan Promosi dari Dalam**

Dengan kebijaksanaan ini lowongan-lowongan yang ada diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, tentunya para pencari tenaga tidak

usah lagi mencari sumber-sumber tenaga diluar organisasi. Sehingga kemungkinan memperoleh tenaga baru dengan pandangan baru, pendekatan baru, keahlian, dan keterampilan baru sangat terbatas.

**b. Kebijakan Tentang Imbalan**

Dengan kebijakan ini para pencari tenaga kerja baru hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada para pelamar berdasarkan kebijakan yang berlaku bagi organisasi.

**c. Kebijakan Tentang Status Kepegawaian**

Maksud dari kebijakan ini ialah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi ataukah dimungkinkan bekerja separuh waktu. Dengan kebijakan seperti ini para pencari tenaga kerja hanya mencari pelamar yang bersedia bekerja secara purna waktu bagi organisasi yang akan memperkerjakannya.

**2. Rencana Sumber Daya Manusia**

Rencana ini memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen dari luar. Dengan rencana demikian akan membatasi langkah dan tindakan para pencari tenaga kerja, mereka harus mematuhi apa yang telah ditetapkan.

**3. Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja**

Para pencari tenaga kerja mungkin saja sudah mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu. Segi negatif dari kebiasaan, yang merupakan kendala dalam proses rekrutmen ialah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif kuat bagi organisasi.

**4. Kondisi Eksternal**

**a. Tingkat Pengangguran**

Ketika tingkat pengangguran tinggi, para pencari tenaga kerja dapat bertindak lebih selektif karena banyaknya pelamar. Sebaliknya, ketika tingkat pengangguran rendah, pencari tenaga kerja tidak tepat kalau "jual mahal" karena pencari pekerja tidak terlalu sulit untuk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan, pelatihan dan pengalamannya.

**b. Kedudukan Organisasi Pencari Tenaga Kerja**

Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru dengan organisasi lain yang bergerak dibidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa sejenis. Analisis tentang kedudukan relatif suatu organisasi turut menentukan sikap para pencari tenaga kerja dalam menyelenggarakan rekrutmen.

**c. Langkah Tindaknya Keahlian Atau Keterampilan Tertentu**

Dipasaran kerja, tersedia tidaknya orang memilih pengetahuan dan keterampilan tertentu itu tidaklah konstan, bisa saja suatu ketika terjadi kelangkaan orang yang memiliki keahlian tertentu. Dengan demikian sikap dan tindakan

para pencari tenaga kerja baru berbeda dibandingkan jika tidak menghadapi suasana kelangkaan.

**d. Proyeksi Angkatan Kerja Pada Umumnya**

Hal ini berkaitan dengan berbagai faktor demografi, seperti laju pertumbuhan penduduk, dari segi jenis kelamin, jumlah dan jenis keluaran lembaga pendidikan. Dari proyeksi tersebut para pencari tenaga kerja dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak dan dengan kualifikasi yang bagaimana.

**e. Peraturan Perundang-Undangan Dibidang Ketenagakerjaan.**

Berbagai peraturan perundang-undangan merupakan faktor eksternal yang harus diperhitungkan dan di taati misalnya, ketentuan mengenai upah minimim, upah lembur, ketentuan memperkerjakan wanita dalam persentase tertentu, hak cuti pegawai.

**f. Praktek Rekrutmen Oleh Organisasi Lain.**

Kondisi ideal dalam dunia keniagaan ialah apabila semua organisasi menerapkan norma-norma etika yang telah disepakati bersama. Akan tetapi dalam kenyataan tidak selalu demikian, banyak praktek-praktek pengelolaan organisasi, termasuk rekrutmen yang melanggar norma-norma etika.

**g. Tuntutan Tugas Yang Kelak Akan Dikerjakan Oleh Para Pekerja Baru.**

Peranan informasi tentang analisis pekerjaan adalah sangat penting, dengan informasi ini para pencari kerja tidak lagi semata-mata berpedoman kepada keinginan manajer yang akan memperkerjakan tenaga baru itu kelak, tetapi sudah memperhitungkan faktor-faktor lain yang memang harus diperhitungkan.

Memahami uraian di atas, bahwa rekrutmen, merupakan sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Tiap organisasi mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menarik calon karyawannya. Beberapa organisasi yang yang besar mempunyai sistem yang sangat baik dan dengan menggunakan media mass yang canggih dalam menarik calon karyawannya. Tetapi ada beberapa organisasi, cara penarikan calon karyawan ini sangat sederhana dan dengan media yang sederhana pula. Berbagai cara dan media untuk menarik sumber daya manusia sebagai calon karyawan.

Berbagai kendala yang mungkin dihadapi dalam merekrut tenaga kerja baru harus dipertimbangkan secara matang, dengan demikian waktu, tenaga dan biaya yang dikeluarkan sepadan dengan hasil yang dicapai, yaitu tersedianya tenaga kerja baru yang memenuhi berbagai persyaratan dan tuntutan tugas yang akan dilaksanakan.\*\*\*

## BAB 6

# Seleksi Calon Pegawai

Salah satu kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adalah mendapatkan karyawan, untuk itu harus dicari dan diseleksi karyawan yang dapat memberikan partisipasi maksimal kepada perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu memikirkan suatu prinsip. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan prinsip itu, oleh perusahaan perlu mengadakan seleksi karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong. Seleksi karyawan adalah suatu proses untuk menemukan ciri-ciri, keahlian, dan ketrampilan seseorang sesuai dengan jabatan yang kosong.

Tujuan utama dari seleksi itu sendiri adalah; (1) Untuk mendapatkan gambaran yang sesungguhnya tentang diri para calon karyawan. Oleh karena itu, seleksi sangat membantu dalam rangka penempatan karyawan yang tepat guna mengisi suatu jabatan yang lowong sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (2) Untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan yang diperlukan, perusahaan memerlukan program seleksi yang tepat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seleksi Proses seleksi adalah kegiatan memilih diantara para pelamar yang berhasil direkrut.

Proses untuk mendapatkan, menyeleksi, dan menempatkan tenaga kerja telah menempati peran yang terpenting bagi perusahaan. Faktor manusia pada kenyataannya tidak dapat disangkal lagi dan telah disadari merupakan faktor penentu bila dibanding dengan segala alat pelengkap seperti uang, mesin dan sebagainya didalam usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, tenaga kerja yang cakap adalah salah satu faktor penting bagi negara-negara yang sedang berkembang dan kurangnya tenaga-tenaga yang cakap akan menghambat perkembangan tersebut.

Setiap bentuk organisasi atau perusahaan apapun bentuknya akan membutuhkan orang-orang dalam melaksanakan setiap fungsi kegiatan yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Didalam organisasi perusahaan, kebutuhan akan orang-orang sangatlah penting karena menyangkut masalah maju mundurnya perusahaan.

Oleh sebab itu, seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan hidup, pertumbuhan atau keuntungan. Seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa sekarang dan yang akan datang. Seleksi tenaga kerja juga memberikan sarana untuk mencapai tujuan manajemen sumber

daya manusia yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Dengan demikian, semua kebutuhan tenaga kerja harus diketahui secara dini oleh pemimpin perusahaan, sehingga seleksi tenaga kerja mampu menyediakan kebutuhan tenaga kerja terhadap lowongan-lowongan jabatan yang disebabkan oleh perpindahan, adanya jabatan-jabatan baru dan jabatan-jabatan yang kosong. Proses seleksi dilaksanakan dengan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan intelegensi yang tinggi, dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Upaya-upaya peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan dilakukan oleh perusahaan melalui pengembangan dan pelatihan kerja, guna menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja serta prestasi kerja yang tinggi.

Dimana pada saat ini seluruh produk dipasarkan ke kota-kota di Indonesia dan perusahaan ini termasuk dalam perusahaan yang cukup besar yang membutuhkan keahlian sumber daya manusia yang tinggi serta berkualitas, dimana hal tersebut harus diatasi oleh tenaga kerja yang tingkat kemampuannya tinggi atau kreatif dalam menjalankan perusahaan. Untuk itu perusahaan membutuhkan tenaga kerja dan sumber daya manusia yang tangguh dan berkualitas, karena hal tersebut merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam menerapkan strateginya guna mencapai tujuan perusahaan.

Pada akhirnya, strategi seleksi yang turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dengan perusahaan, disamping faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Selain itu, seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja karyawan dan kinerja finansial perusahaan. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan system seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap perusahaan supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia.

## **A. PENGERTIAN HAKIKAT SELEKSI KARYAWAN**

### **1. Pengertian Seleksi Karyawan**

Seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:47): “seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari perusahaan bersangkutan.

Sedangkan menurut Cascio seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:53) ”tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik”.



Andrew E. Sikula (Anwar prabu Mangkunegara 2002:35) mengemukakan bahwa: *'selecting is choosing. Any selection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employee'* Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan.

Sedangkan proses seleksi adalah awal dari keberhasilan organisasi. Marwansyah dan Mukaram (2000:53) menyatakan bahwa "seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu".

Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi.

## **2. Sebab-sebab Terjadinya Seleksi**

Henry Simamora (2004:203) mengemukakan bahwa seleksi sumber daya manusia penting karena tiga sebab, yaitu: (a) Kinerja para manajer senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahannya. Karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja dengan efektif, dan kinerja manajer sudah barang tentu akan terganggu. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak menyenangkan ini adalah sebelum orang tadi memasuki organisasi, bukan setelah memasukinya;

Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan dan pengangkatan; karyawan. Biaya pengangkatan seorang eksekutif sangatlah mahal. Biaya pengangkatan seorang karyawan noneksekutif memang lebih rendah, namun biaya itu tetaplah harus ditekan.

Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan. Legislasi kesempatan kerja yang setara, ketentuan pemerintah, dan keputusan pengadilan mewajibkan perusahaan untuk secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur seleksinya dalam rangka memastikan perusahaan tidak melakukan praktik diskriminatif.

## **3. Pertimbangan Seleksi**

Dalam mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi. Pengembangan SDM di masa mendatang tergantung dari proses seleksi yang dilakukan saat ini. Oleh karena itu ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, yaitu:

### **a. Kompetensi inti Perusahaan;**

Kompetensi inti perusahaan adalah suatu nilai yang dijadikan sebagai andalan perusahaan dan tidak bisa ditiru atau sulit untuk ditiru orang lain. Kompetensi inti berbagai perusahaan berbeda-beda tergantung pada sifat perusahaan itu sendiri.

**b. Rencana pengembangan perusahaan**

Rencana pengembangan perusahaan harus dikaitkan dengan kegiatan seleksi. Meskipun pada saat ini seleksi ditunjukan untuk memilih tenaga yang cocok, tetapi perlu dipertimbangkan keahlian lain yang diperlukan pegawai yang memang berguna pada masa yang akan datang.

**c. Budaya Kerja Perusahaan**

Budaya kerja perusahaan yang sudah terpancang kokoh misalnya: jujur dan bertanggungjawab) menghendaki agar pegawai yang terpilih adalah orang-orang yang jujur.

**4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Seleksi**

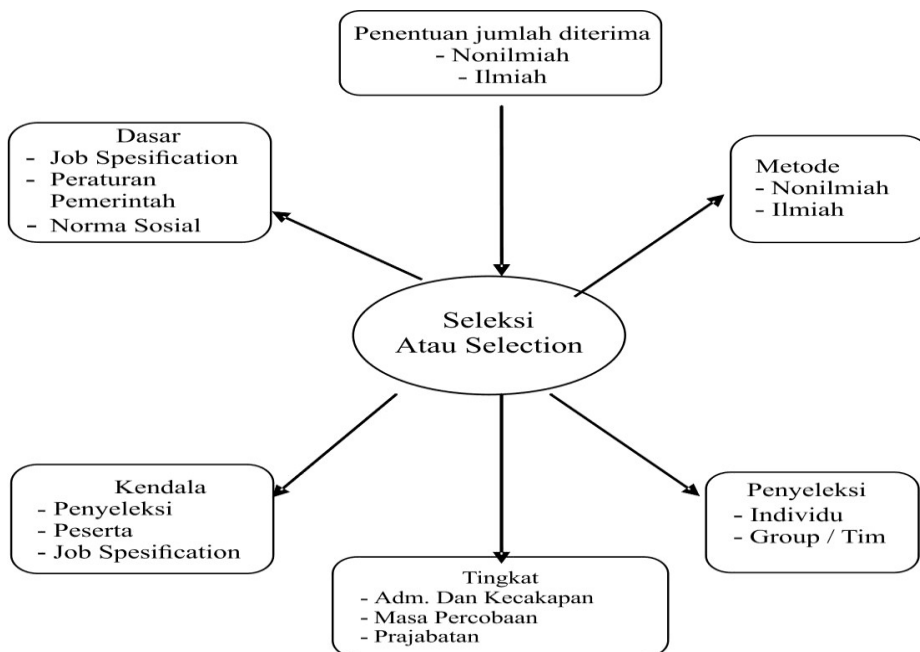
Pelaksanaan seleksi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor lingkungan.

Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi proses seleksi adalah: (a) hukum/peraturan; (b) kecepatan pengambilan keputusan; (c) hirarki perusahaan; (c) jumlah pelamar atau pasar tenaga kerja; (d) jenis organisasi (swasta, pemerintah, organisasi nirlaba); (e) masa percobaan.

**B. KONSEP DAN PROSES SELEKSI**

**1. Konsep Seleksi**

H. Malayu S.P. Hasibuan (2006:65), menggambarkan konsep seleksi sebagai berikut gambar 5.1 di bawah:



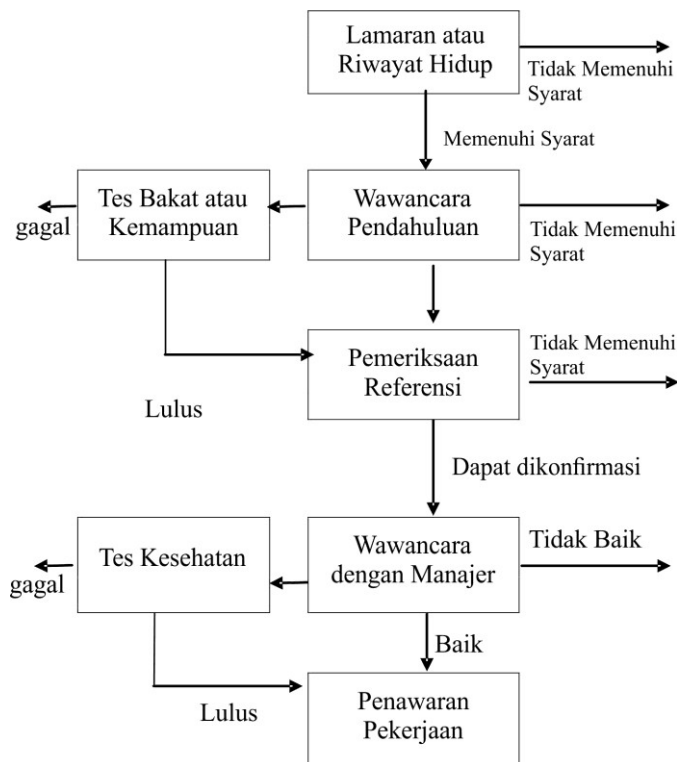
**Gambar 6.1. Konsep Seleksi**

Sumber: H. Malayu S.P. Hasibuan (2006:65)

## 2. Proses Seleksi

Dalam proses seleksi, dikenal dua sistem atau filosofi, yakni sistem gugur (successive hurdles) dan sistem kompensasi (compensatory approach). Pada sistem yang pertama, seorang peserta mengikuti tahap seleksi satu demi satu secara berjenjang. Jika tidak lulus pada satu tahap maka peserta dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya. Pada sistem kompensasi peserta mengikuti seluruh tahap seleksi atau seluruh tes yang diberikan.

Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi nilai atau hasil dari seluruh tahap atau tes itu. Nilai tinggi pada suatu tahap atau tes dapat mengkompensasi nilai rendah pada tahap atau tes yang lain:



**Gambar 6.2.** Proses Seleksi

Sumber; Marwansyah dan Mukaram (2000:54)

Gambar di atas adalah gambar proses seleksi yang memakai sistem gugur. Pada sistem ini peserta mengikuti tahap seleksi berjenjang. Tahapan ini dimulai dengan pengajuan lamaran riwayat hidup. Jika pengajuan lamaran itu dianggap telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan maka peserta bisa mengikuti tahap selanjutnya yaitu wawancara pendahuluan, sedangkan bagi peserta yang lamaran atau riwayat hidupnya dianggap tidak memenuhi syarat maka peserta tersebut akan gugur dan tidak bisa mengikuti tahap seleksi selanjutnya.

Tahap berikutnya adalah wawancara pendahuluan mengenai motivasi dan tujuan dari peserta yang kemudian dilanjutkan dengan tes bakat. Jika peserta dianggap tidak memenuhi syarat maka peserta tidak bisa mengikuti tes bakat dan tidak bisa mengikuti tahap selanjutnya. Tahap selanjutnya setelah wawancara pendahuluan adalah pemeriksaan referensi. Dari sini perusahaan menilai apakah peserta seleksi ini sesuai atau tidak dengan yang dibutuhkan berdasarkan referensi yang ada. Setelah melewati tahap ini, peserta yang dianggap cocok akan menuju tahap berikutnya yang lebih mendalam yaitu wawancara secara langsung dengan manajer dan menjalani tes kesehatan.

Setelah wawancara dengan manajer dan menjalani tes kesehatan, peserta seleksi yang dianggap baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka tahap berikutnya adalah perusahaan akan menawarkan pekerjaan.

### **3. Dasar Tujuan Seleksi Karyawan**

#### **a. Dasar Seleksi**

##### **Pengertian Dasar Seleksi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:48), dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar itu antara lain:

##### **Kebijakan Perburuhan Pemerintah**

Seleksi penerimaan karyawan harus berdasarkan dan berpedoman pada undang-undang perburuhan pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan pada undang-undang tanggal 6 januari 1952 No.1 pasal (1) Peraturan pemerintah melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa. Sebaliknya undang-undang tidak membolehkan memperkerjakan anak-anak di bawah umur dan orang-orang yang terlibat G-30-S/PKI. Hal-hal di atas harus menjadi dasar kebijakan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap organisasi atau perusahaan.

##### **Job Specification atau jabatan**

Seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut.

##### **Ekonomis rasional, dan Etika sosial**

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan.

Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum

yang berlaku di negara yang bersangkutan.

#### **4. Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan**

Seleksi karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut: (a) Karyawan yang *qualified* dan potensial; (b) Karyawan yang jujur dan disiplin; (c) Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat; (d) Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja; (e) Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan; (f) Karyawan yang dinamis dan kreatif; (g) Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya; (h) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi; (i) Mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan; (j) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan; (k) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri; dan (l) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

### **C. KARAKTERISTIK TES DALAM SELEKSI**

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang tepat pula. Selain metode yang tepat, penggunaan tes atau instrumen seleksi yang lainnya juga harus tepat, sehingga apa yang menjadi tujuan seleksi dapat terwujud.

#### **1. Ciri-ciri Test yang Baik**

Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:54), menjelaskan bahwa, sebuah tes atau instrument seleksi yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) Standarisasi: Sebuah tes yang baik harus memiliki keseragaman prosedur dan kondisi bagi semua peserta; (b) Obyektivitas: Untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil/nilai yang sama. Hasil/nilai tes tidak boleh didasarkan atas subyektifitas terhadap aspek-aspek tertentu dari peserta tes; (c) Norma: Setiap tes harus memiliki norma, yakni kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa norma, hasil seorang peserta tidak dapat diklasifikasikan; apakah nilainya baik atau buruk, apakah ia lulus atau tidak, apakah nilainya lebih baik atau lebih buruk dibandingkan peserta lain. (d) Reliabilitas: Reliabilitas berarti bahwa sebuah alat seleksi (biasanya sebuah tes) memberikan hasil yang konsisten setiap kali seseorang menempuh tes ini; dan (e) Validitas : Validitas berarti bahwa alat seleksi (biasanya sebuah tes) berhubungan secara signifikan dengan unjuk kerja atau dengan kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain sebuah tes dikatakan valid jika ia benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

#### **2. Perhitungan Pemilihan Teknik Seleksi**

Henry Simamora (2004:208) menyatakan bahwa pemilihan sebuah teknik seleksi patut memperhitungkan:

**a. Validitas**

Validitas tehnik seleksi merupakan tingkat dimana tehnik ini menjadi indikator yang baik atau prediktor kesuksesan bagi kriteria pekerjaan. Tes seleksi haruslah sah (valid) karena tanpa bukti validitasnya, tidak ada alasan logis atau alasan yang dapat dibenarkan secara hukum untuk terus memakainya dalam menyaring para pelamar kerja. Validitas berarti bahwa skor tes berhubungan secara signifikan dengan kinerja pekerjaan atau kriteria yang relevan dengan pekerjaan lainnya. Semakin kuat hubungan antara hasil tes dengan kinerja, maka semakin efektif tes itu sebagai instrumen seleksi.

**b. Keandalan**

Tujuan utama seleksi adalah untuk membuat prediksi yang akurat tentang pelamar. Keandalan tes (*test reliability*) adalah tingkat konsistensi dan stabilitas hasil dari sebuah tehnik pengukuran karakteristik pribadi pelamar. Tehnik seleksi yang andal memberikan hasil konsisten dalam mengukur suatu perilaku atau sikap.

Terdapat beberapa alasan mengapa informasi seleksi mungkin tidak andal: (1) Tehnik/instrumen seleksi barangkali mendua (*ambiguous*) dan tidak jelas. Contoh, butir-butir isian pada formulir lamaran mungkin tidak spesifik, pertanyaan-pertanyaan wawancara bisa saja tidak jelas, dan pertanyaan tes yang mendua dapat mengarah kepada tanggapan yang serampangan yang tidak mengukur karakteristik kepribadian yang berulang-ulang dan konsisten; (2) Orang yang menggunakan tehnik pengukuran tidak mempunyai persepsi yang jelas mengenai perilaku yang sedang diukur, atau tidak memiliki standar yang baik untuk digunakan sebagai dasar dalam membuat evaluasi; (3) Perilaku yang sedang dievaluasi mungkin lebih merupakan gejala yang tidak stabil yang berubah dari waktu ke waktu, seperti perasaan pribadi, ketimbang suatu karakteristik kepribadian yang stabil.

**c. Biaya**

Sebuah tes yang sangat sah dan benar-benar andal mempunyai harga beli yang tinggi.

**d. Kemudahan Pelaksanaan**

Hal ini berhubungan dengan lamanya waktu pelaksanaan serta keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah tehnik.

**3. Tehnik-Tehnik dan Metode Seleksi**

**a. Tehnik Seleksi**

Ada beberapa tehnik yang digunakan untuk melakukan seleksi karyawan, berikut tehnik seleksi calon karyawan menurut Prabu mangkunegara (2002:35) yaitu;

**Tes Pengetahuan Akademik**

Tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai. Materi tes yang diberikan harus

disesuaikan dengan bidang pendidikan calon pegawai. Disamping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

### **Tes Psikologis**

Tes psikologis diberikan oleh ahli psikologi (psikolog). Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Di samping itu pula dapat diungkap minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pegawai. Beberapa tes psikologis yang diberikan untuk seleksi pegawai antara lain; (1) Tes Bakat; Tes bakat mengukur kemampuan potensi (IQ), bakat khusus seperti bakat ketangkasan mekanik, kemampuan juru tulis, kemampuan daya abstraksi, dan kemampuan berhitung, dan kemampuan persepsi calon pegawai; (2) Tes Kecenderungan untuk Berprestasi; Tes ini mengukur ketrampilan dan pengetahuan calon pegawai. Disamping itu, mengukur kemampuan kerja baik bersifat oral maupun tertulis; (3) Tes Minat Bidang Pekerjaan. Tes ini mengukur minat calon pegawai terhadap suatu jabatan atau bidang pekerjaan. Melalui tes ini dapat diketahui apakah pilihan pekerjaan calon pegawai sesuai dengan minatnya; (3) Tes Kepribadian. Tes ini mengukur kedewasaan emosi, kesukaan bergaul, tanggungjawab, penyesuaian diri, objektivitas diri, symptom ketakutan.

### **b. Metode Seleksi**

#### **Metode Wawancara**

Wawancara pekerjaan adalah percakapan yang mempunyai tujuan tertentu, yang melibatkan pertukaran informasi antara pewawancara dan pelamar (Marwansyah dan Mukaram, 2000:56), sedangkan menurut AA Prabu Mangkunegara (2002:37), wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (face to face) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Wawancara seleksi merupakan salah satu tehnik seleksi pegawai yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung untuk mengetahui data pribadi calon pegawai.

Tujuan Wawancara; Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:56), wawancara pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk: (1) Memperoleh informasi tambahan tentang pelamar; (2) Memberikan informasi pada pelamar; (3) Mempromosikan perusahaan; (3) Menciptakan hubungan baik.

Isi Wawancara; Wawancara berisikan: (1) Prestasi Akademik, (2) Kualitas pribadi (penampilan fisik, kemampuan berbicara, kosakata, dll); (3) Pengalaman kerja; (4) Kompetensi interpersonal/komunikasi; (4) Orientasi karier.

Jenis-jenis Wawancara; Jenis wawancara, terdiri dari: Pertama; Wawancara tak-terstruktur (the unstructured or nondirective interview); yakni wawancara yang dilakukan tanpa pedoman wawancara dan tidak menggunakan struktur/kerangka pertanyaan. Dalam wawancara jenis ini, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tidak menggunakan pola tertentu dan seringkali dikembangkan sendiri oleh pewawancara. Kedua; Wawancara terstruktur (*the structured or directive or patterned interview*); yakni wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan

struktur/kerangka pertanyaan yang jelas. Dalam wawancara terstruktur, setiap pewawancara mengajukan pertanyaan dengan pola atau struktur yang sama kepada setiap pelamar.

Metode Wawancara; Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa metoda wawancara, yaitu: (1) *One-on-one interview*; percakapan antara satu pewawancara dan satu pelamar; (2) *Group interview*; percakapan antara satu pewawancara dan beberapa pelamar sekaligus. (3) *Board interview*; percakapan antara beberapa dan satu atau beberapa pelamar; (4) *Stress interview*; wawancara yang secara sengaja ingin menciptakan suasana yang “menekan” pelamar, baik melalui pertanyaan-pertanyaan maupun rekayasa kondisi saat wawancara berlangsung. Wawancara jenis ini umumnya digunakan untuk jabatan-jabatan yang mengandung tekanan atau potensi stress pada pekerjaannya.

Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003:82), mengemukakan bahwa “untuk melakukan seleksi, dapat ditempuh beberapa metode seperti wawancara, pemeriksaan referensi, informasi riwayat hidup, test kemampuan fisik, test kemampuan pengetahuan, test kepribadian, test contoh kerja, test kejujuran dan test kesehatan, dan metode ilmiah semu”.

Adapun penjelasan dari metode-metode tersebut adalah: (1) Wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih jauh tentang “orang baru”(pelamar), perlu dikenal lebih jauh visi, misi, dan tujuan dan harapan-harapannya memilih bekerja pada organisasi yang bersangkutan; (2) Pemeriksaan referensi penting untuk melihat seberapa jauh kemampuan seseorang dilihat dari kacamata orang lain yang pernah berhubungan dengannya. Apalagi kalau hubungan tersebut cukup lama, maka referensi tersebut dapat diandalkan sebagai informasi awal, siapa sebenarnya pelamar itu; (3) Informasi riwayat hidup; Melalui riwayat hidup, perusahaan dapat mengetahui data seorang pelamar dengan sangat mudah. Bahkan ada yang hanya dengan mengetahui riwayat hidup, perusahaan menerima atau tidak menerima pelamar yang bersangkutan; (4) Tes kemampuan fisik merupakan suatu tes yang tingkat reliabilitasnya tinggi, disebabkan tidak mungkin tubuh seseorang berbohong tentang keadaanya sendiri. Tentunya hal ini berkenaan dengan pekerjaan yang akan dilamar; (5) Tes kemampuan kognitif ini terdiri atas tiga tes, yaitu tes kemampuan verbal, tes kemampuan kuantitatif, dan tes kemampuan berargumen. Tes kemampuan verbal mencakup tes kemampuan bagaimana seorang pelamar mengerti dan menggunakan bahasa lisan maupun tulisan. Tes kemampuan kuantitatif merupakan tes untuk melihat kecepatan dan ketepatan seseorang memecahkan masalah aritmetika. Tes kemampuan berargumen adalah tes kemampuan seseorang untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi; (6) Tes kepribadian dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya pribadi pelamar dan apakah cocok dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan; (7) Tes unjuk kerja dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya respon pelamar terhadap suatu pekerjaan yang ditawarkan. Tes unjuk kerja ini dilakukan dengan membuat simulasi dari pekerjaan yang ditawarkan; (8) Tes kejujuran adalah tes yang agak jarang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun demikian, tes kejujuran dapat dilakukan dengan pendekatan tes kejujuran



kertas dan pensil (*paper and pencil honesty test*); (9) Tes obat-obatan adalah tes yang mutlak dilakukan oleh perusahaan yang memproduksi alat-alat kesehatan seperti perusahaan farmasi dan alat-alat perlengkapan medis pada rumah sakit. Tes obat-obatan dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : tes urin (*urinalysis*) dan tes darah (*blood test*). Melalui kedua tes ini, maka diketahui apakah seseorang mengalami kecanduan obat-obatan tertentu atau tidak.

### **Metode Ilmiah Semu**

Metode ilmiah semu. Bagi perusahaan yang ingin menilai kemampuan seorang pelamar dalam jangka waktu yang singkat, dapat dilakukan dengan teknik yang disebut teknik ilmiah semu. Adapun metode ilmiah semu tersebut, diantaranya adalah; (1) *Phrenology*; Merupakan suatu cara untuk menilai kualitas seseorang dengan memperhatikan bentuk kepala; (2) *Physiognomy*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk muka; (3) *Astrology*; Merupakan cara untuk menilai seseorang menggolongkan tanggal kelahirannya; (4) *Pigmentation*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk dan warna rambut; (5) *Graphology*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan mempelajari dan memperhatikan tulisan tangan.

### **c. Tingkatan Seleksi**

Untuk bisa mendapatkan karyawan yang berkualitas, serta tepat sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan perusahaan, perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkatan-tingkatan seleksi yang dilakukan di setiap organisasi atau perusahaan berbeda-beda, tergantung dari kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian setiap perusahaan dalam melaksanakan seleksi, sehingga semakin baik seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan, maka tenaga kerja yang diperoleh akan bisa lebih produktif.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:62), ada tingkatan yang harus dilakukan perusahaan dalam melakukan seleksi penerimaan karyawan, yaitu:

#### **Seleksi Tingkat Pertama**

Dalam seleksi tingkat pertama, seleksi yang dibuat atau dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan. Seleksi tingkat pertama ini hanya dilakukan secara teoritis saja sehingga kemampuan mental nyata pelamar bersangkutan dalam mengerjakan pekerjaan yang akan ditugaskan belum diketahui secara pasti. Untuk mengetahui secara pasti kemampuan atau mental nyata pelamar, maka perlu dilaksanakan seleksi tingkat kedua.

#### **Seleksi Tingkat Kedua**

Tingkatan seleksi ini dilakukan atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan dengan cara mengamati dan menilai mental, perilaku dan kemampuan yang nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta disiplinnya.

### **Seleksi Tingkat Ketiga**

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dibuat atau dilakukan dengan mengikuti pra jabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika mereka lulus dari pra jabatan atau latihan ini, maka mereka dipromosikan menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya dan apabila mereka tidak lulus dari tingkatan ini, maka mereka akan diberhentikan dan pemberhentian ini harus berdasarkan undang-undang yang berlaku.

#### **d. Kualifikasi Penyeleksi**

Dalam pelaksanaan seleksi karyawan, penyeleksi memegang peranan yang sangat penting. Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Seorang penyeleksi juga harus orang yang benar-benar mengetahui dan memahami tentang dasar dan tujuan pelaksanaan seleksi tersebut. Hal ini supaya apa yang menjadi sasaran seleksi dapat dicapai dengan baik. Tanpa mengetahui secara jelas tentang dasar, tujuan seleksi, dan kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang ingin dicapai menyimpang.

Salah satu bagian penting dalam pelaksanaan seleksi adalah wawancara. Dalam pelaksanaan wawancara diperlukan seorang penyeleksi (pewawancara) yang benar-benar handal. Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:57), seorang pewawancara (*interviewer*) hendaknya memiliki kualifikasi-kualifikasi sebagai berikut : (1) Memiliki kepribadian yang menyenangkan; (2) Bersikap empatik; (3) Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif khususnya kemampuan mendengarkan; (4) Memiliki kemampuan mendalam tentang persyaratan jabatan; (5) Menghormati orang-orang yang berasal dari berbagai latar belakang dan sifat; (6) Sadar akan pandangan “stereotype” terhadap wanita dan kelompok minoritas.

#### **e. Evaluasi Hasil Seleksi**

Evaluasi pelaksanaan seleksi diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan seleksi yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi ini, perusahaan akan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan proses seleksi yang telah dilaksanakan. Apakah hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Selain itu dari hasil evaluasi juga, perusahaan akan dapat mengetahui seberapa efektif metode seleksi yang digunakan. Hasil evaluasi ini yang nantinya akan digunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan untuk pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang.

Memahami uraian di atas, bahwa seleksi karyawan adalah suatu proses untuk menemukan ciri-ciri, keahlian, dan ketrampilan seseorang sesuai dengan jabatan yang kosong.

Tujuan utama dari seleksi itu sendiri adalah; (1) Untuk mendapatkan gambaran yang sesungguhnya tentang diri para calon karyawan. Oleh karena itu, seleksi sangat membantu dalam rangka penempatan karyawan yang tepat guna mengisi suatu jabatan yang lowong sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (2) Untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan yang diperlukan, perusahaan memerlukan

program seleksi yang tepat.

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah dirancang dengan cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri.

Evaluasi pelaksanaan seleksi diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan seleksi yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi akan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan proses seleksi yang telah dilaksanakan; Apakah hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Selain itu dari hasil evaluasi juga, perusahaan akan dapat mengetahui seberapa efektif metode seleksi yang digunakan. Hasil evaluasi ini yang nantinya akan digunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan untuk pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang.

#### **D. KENDALA-KENDALA SELEKSI**

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah dirancang dengan cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala itu menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:63) antara lain berkenaan dengan:

##### **1. Tolok ukur**

Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standard tolok ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering berdasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.

##### **2. Penyeleksi**

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisi pikirannya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.

##### **3. Pelamar**

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedang hal-hal yang kurang baik disembunyikannya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan kelihaihan untuk mengelabui penyeleksi.

Untuk mengurangi kendala-kendala ini, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat. Karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan, semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.\*\*\*

## BAB 7

# Orientasi, Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

**S**ekalipun seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa pengenalan atau orientasi.

Menurut Manulang (1984), dalam masa orientasi atau masa pengenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru

mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Dalam bab ini, selanjutnya akan dibahas mengenai; Hakikat Orientasi Pegawai, Penempatan Pegawai, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai, Gejala Pemicu Pelatihan dan Pengembangan.

## **A. HAKIKAT ORIENTASI PEGAWAI**

### **1. Pengertian Orientasi Pegawai**

Menurut Saksono (1988), orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.

Menurut Umar (2004), proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang baru.

### **2. Ketentuan-Ketentuan Orientasi Pegawai**

Menurut Saksono (1988), dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, *job description* maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk

mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut:

“(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV\ b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian”.

### **3. Mengapa Karyawan Harus Diorientasi**

Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja (Meryl Reis Louis: 1980), mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga; Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

### **4. Tujuan Orientasi**

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja (Meryl Reis Louis: 1980) antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering

terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek “prabakti karyawan baru” oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

## **5. Macam-Macam Orientasi Pegawai**

Menurut Saksono (1988), orientasi pegawai dibagi menjadi dua, yaitu:

### **a. Orientasi Formal**

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan-tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan; (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (3) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

### **b. Orientasi In-formal**

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama lain, dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (*on the job training*) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

## **6. Teknik-Teknik Orientasi**

Ada beberapa jenis teknik orientasi antara lain:

**a. Program Orientasi dan Sosialisasi**

Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.

**b. Peninjauan Pekerjaan Secara Realistik**

Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

**c. Pembinaan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

**d. Pereratan Hubungan Antar Karyawan**

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program-program formal. Seperti sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.

**e. Informasi Prestasi Kerja**

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

**B. PENEMPATAN PEGAWAI**

**1. Pengertian Penempatan Pegawai**

Pengertian penempatan menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E. Hariandja (2005: 156), menyatakan bahwa: “Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson (2006: 262),



menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Sedangkan menurut B. Siswanto Sastrohadiryo (2003: 138). “Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

## **2. Maksud dan Tujuan Penempatan Pegawai**

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiry (2003: 133), maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut: (a) kemampuan (b) kecakapan; (c) keahlian .

Penempatan kembali pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau untuk memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien yang dapat disebabkan oleh tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, supply dan ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

## **3. Prosedur Penempatan Pegawai**

Prosedur penempatan karyawan berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohadiwiry (2003: 130), mengemukakan bahwa; ”Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan”

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan, antara lain: (a) harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja; (b) harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan; (c) harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

#### **4. Penyesuaian Penempatan Pegawai**

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan: (a) menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai. (b) menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

#### **5. Program Penempatan Kerja/Lowongan Pekerjaan**

Perusahaan menginformasikan para karyawan adanya kualifikasi dan pembukaan kesempatan kerja yang belum terisi. Pengumuman penempatan kerja mengundang karyawan/orang yang berkualifikasi untuk melamar. Maksud dari program ini adalah mendorong karyawan untuk mencari promosi dan pengalihan kerja yang membantu departemen SDM mengisi posisi dari dalam dan memenuhi tujuan personal karyawan. Semakin tinggi tingkat pekerjaan yang ditempatkan, membantu perusahaan memenuhi rencana kegiatan yang telah disepakati dan menjadi sebuah kesempatan yang adil bagi karyawan. Apabila tingkat pekerjaan lebih rendah terisi tanpa diketahui, para karyawan yakin mereka diizinkan melamar melalui program tersebut. Oleh karena itu, departemen SDM dalam membuat aturan program penempatan pekerjaan penting untuk diketahui seluruh karyawan dan ditindaklanjuti secara taat asas.

### **C. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI**

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.

Membicarakan sumberdaya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar, dan persaingan global yang meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar.

## 1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan Wexley dan Yukl (1976: 282) mengemukakan: *“training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members”*. Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula: *“development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter”*. Pendapat Wexley dan Yukl tersebut lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pengertian pelatihan dan pengembangan pegawai, dikemukakan oleh Adrew E. Sikula (1981:227).

*“Training is short-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose”*.

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan Pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

Mariot Tua Efendi H (2002) latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya Mariot Tua, menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. Sjafriz Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pada dasarnya Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. (1) Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia; (2) Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan latihan dan pengembangan biasanya menjadi tanggung jawab departemen personalia. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

## **2. Rasionalisasi Pelatihan dan Pengembangan**

Secara pragmatis program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Smith (1997), menguraikan profil kapabilitas individu berkaitan dengan skill yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan penghasilan yang diterima individu akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan dan pengembangan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks tersebut peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi skill.

Sementara dalam situasi sulit dimana organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawannya, pelatihan dan pengembangan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *job security* berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi. Disaat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional. Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaanya, dan prosedur-prosedurnya.

Meskipun program orientasi serta latihan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagi program tersebut sebagai investasi sumber daya manusia.

### 3. Tujuan Pengembangan Dan Pelatihan

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. (a) Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. (b) Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisien dan efektivitas Kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, akan tetapi mengurangi tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi produktif. Dan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan lebih baik, dalam organisasi.

Dalam konteks tersebut peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi skill. Sementara dalam situasi sulit dimana organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawannya, pelatihan dan pengembangan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *job security* berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi.

Disaat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut, pada peringkat organisasional.

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaanya, dan prosedur-prosedurnya. Meskipun program orientasi serta latihan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakanya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagi program tersebut sebagai investasi sumber daya manusia.

### 4. Proses Pelatihan dan Pengembangan

Dalam mempelajari proses pelatihan, ada dua perspektif dasar yang dapat diadopsi yaitu internal dan eksternal (Dolan dan Schuler, 1994): Pendekatan pertama; berkonsentrasi pada bagaimana memahami berbagai elemen yang terlibat dalam pengembangan proses pelatihan (seperti berapa banyak pelatihan, tipe, diperuntukkan bagi siapa, kapan dan bagaimana) ditentukan dan diorganisir dalam usaha untuk menjamin semua kebutuhan dapat berjalan efisien.

Pendekatan kedua; berkaitan dengan proses orientasi fungsi pelatihan ke dalam perusahaan, hubungan dengan filosofi dan terutama pada focus srateginya. Pendekatan kedua ini mempunyai dua buah sasaran, yaitu: (1) Untuk menguji jika orientasi dari sejumlah parameter yang mengkarakteristikkan strategi atau kebijakan pelatihan untuk pembicaraan keunikan dan perbedaan model; (2) Untuk menguji jika model pelatihan berhubungan dalam cara sistematis untuk: (a) Strategi bisnis; (2) Karakteristik proses Kerja, dan (3) Kolaborasi kedua hal tersebut.

## 5. Tahap Perencanaan Pelatihan

Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*) pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu: *Performance problem*, *New system and technology* serta *Automatic and habitual training*; (a) Situasi pertama, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan; (b) Situasi kedua, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan; (c) Situasi ketiga, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

*Training need analysis* merupakan sebuah analisis kebutuhan *work place* secara spesifik dimaksud untuk menentukan apa sebenarnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana, waktu dll) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

*Training need analysis* dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan, sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak.

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui sebuah proses tanya jawab (*asking question getting answers*). Pertanyaan diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai masalah dimana akhirnya kebutuhan pelatihan dapat diketahui untuk memecahkan masalah tersebut. Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan *lack of skill or knowledge* sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja aktual dengan kinerja situasional.

## 6. Fungsi *Training Need Analysis*

*Training Need Analysis* (TNA) yaitu: mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge dan feeling* pekerja; mengumpulkan informasi tentang *job content dan job context*; mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional; melibatkan stakeholders dan membentuk dukungan; memberi data untuk keperluan perencanaan. Hasil *training need analysis* adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu tempat kerja.

Tahapan *training need analysis* (TNA) mempunyai elemen penting yaitu: (1)

Identifikasi masalah; (2) Identifikasi kebutuhan; (3) Pengembangan standar kinerja; (4) Identifikasi peserta; (5) Pengembangan kriteria pelatihan; (6) Perkiraan biaya; (7) Keuntungan.

## **7. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan**

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah: (1) Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan; (2) Menetapkan metode yang paling tepat; (3) Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya; (4) Memilih dari beraneka ragam media; (5) Menetapkan isi; (6) Mengidentifikasi alat-alat evaluasi; (8) Menyusun urutan-urutan pelatihan.

Selanjutnya yang tidak kalah pentingnya adalah membuat materi pelatihan yang diperlukan dan dikembangkan seperti: jadwal pelatihan secara menyeluruh (estimasi waktu); rencana setiap sesi; materi-materi pembelajaran seperti buku tulis, buku bacaan, hand out dll; alat-alat bantu pembelajaran; formulir evaluasi.

## **8. Implementasi Pelatihan**

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tergantung pada pemilihan (selecting) program untuk memperoleh *"the right people under the right conditions"*.

*Training need analysis* dapat membantu mengidentifikasi *the right people dan the right program*, sedangkan beberapa pertimbangan (training development) *and consideration program dapat membantu dalam menciptakan the right condition*.

## **9. Evaluasi Pelatihan**

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu training need analysis, tahap implementasi dan tahap evaluasi.

Tahap terakhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan karena acap kali diabaikan sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

## **10. Persepsi terhadap Evaluasi Pelatihan**

Konsep pelatihan sudah sejak lama mengalami problem perseptual. Sebagai kegiatan banyak organisasi mempersepsikan evaluasi secara keliru disamping mengabaikan atau sama sekali tidak melakukannya setelah pelatihan diadakan.

Menurut Smith (1997) evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan *a necessary and usefull activity*, namun demikian secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan samasekali.

**a. Makna Evaluasi Pelatihan**

Newby Tovey, 1996 dalam (Irianto Yusuf, 2001) menulis bahwa perhatian utama evaluasi dipusatkan pada efektivitas pelatihan. Efektivitas berkaitan dengan sampai sejauh manakah program pelatihan sumber daya manusia diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai, karena efektivitas menjadi masalah serius dalam kegiatan evaluasi pelatihan.

**b. Merancang Evaluasi Pelatihan**

Evaluasi yang dilakukan oleh penyelenggara diklat sebagai berikut: Evaluasi Pra Diklat, bertujuan mengetahui sejauhmana pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dimiliki para peserta sebelum diklat dilaksanakan dibandingkan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang disusun dalam program. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang belum dimiliki peserta yang disajikan dalam pelaksanaan program diklat.

Tahapan evaluasi terhadap pelatihan: (1) Evaluasi Peserta ; (2) Evaluasi Widyaiswara ; (3) Evaluasi Kinerja Penyelenggara Evaluasi Pasca Diklat, bertujuan mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sebelum diklat tidak dimiliki oleh peserta setelah proses diklat selesai dapat dimiliki dengan baik oleh peserta.

**D. GEJALA PEMICU PELATIHAN DAN TANTANGAN PENGEMBANGAN**

**1. Faktor-faktor Pemicu Munculnya Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**

Terdapat beberapa fenomena organisasional yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu munculnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Tidak tercapainya standar pencapaian kerja, karyawan tidak mampu melaksanakan tugasnya, karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun, tingkat keuntungan menurun adalah beberapa contoh gejala-gejala yang umum terjadi dalam organisasi.

Gejala yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut menurut Blanchard and Huszco (1986), mencontohkan terdapat tujuh gejala utama dalam organisasi yang membutuhkan penanganan yaitu: (1) *Low productivity*; (2) *High absenteeism*; (3) *High turnover*; (4) *Low employee morale*; (5) *High grievances*; (6) *Strike*; (7) *Low profitability*.

**2. Hubungan Faktor-Faktor penyebab dan Gejala Organisasional**

Ketujuh gejala tersebut sangat umum dijumpai dalam organisasi yang dapat disebabkan oleh setidaknya tiga faktor yang meliputi: kegagalan dalam memotivasi karyawan, kegagalan organisasi dalam memberi sarana dan kesempatan yang tepat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kegagalan organisasi memberi pelatihan dan pengembangan secara efektif kepada karyawan.

Dalam situasi itulah program pelatihan sangat mengandalkan *training need analysis* (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan, yang berorientasi kepada pengembangan karyawan meliputi: (1) Adanya pegawai baru; Memberikan orintasi



pekerjaan atau tugas pokok organisasi kepada pegawai yang baru direkrut sebelum yang bersangkutan ditempatkan pada salah satu unit organisasi; (2) Adanya peralatan kerja baru; Mempersiapkan pegawai dalam penggunaan peralatan barudengan teknologi yang lebih baru, sehingga tidak terjadi adanya kecelakaan kerja dan meningkatkan efesiensi kerja; (3) Adanya perubahan sistem manajemen/administrasi birokrasi; Mempersipakan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun; (4) Adanya standar kualitas kerja yang baru, Mempersiapkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun.; (5) Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan, Memberikan nuansa baru/penyegaran ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; (6) Adanya penurunan dalam hal kinerja pegawai, Meningkatkan kualitas kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis; (7) Adanya rotasi/relokasi pegawai; Meningkatkan pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan situasi kerja yang baru.

Memahami uraian di atas: Pertama; bahwa orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi sering juga disebut dengan induksi. Yakni memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan karyawan lain.

Kedua; Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

### **3. Tantangan Pengembangan SDM**

Beberapa tantangan pengembangan SDM yang merupakan faktor dalam mempertahankan karyawan yang efektif, yaitu :

- a. Keusangan (*Obsolescence*) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Tanda-tanda keusangan yaitu : sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun, atau prosedur kerja yang ketinggalan jaman.
- b. Perubahan sosioteknis dan teknologi, misalnya penggunaan mesin-mesin otomatis, perubahan sikap budaya tentang tenaga kerja wanita.
- c. Perputaran tenaga kerja; keluar-masuknya karyawan akan berpengaruh pada sistem kerja perusahaan, sehingga pengembangan karyawan harus setiap saat.\*\*\*

## BAB 6

# Seleksi Calon Pegawai

Salah satu kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adalah mendapatkan karyawan, untuk itu harus dicari dan diseleksi karyawan yang dapat memberikan partisipasi maksimal kepada perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu memikirkan suatu prinsip. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan prinsip itu, oleh perusahaan perlu mengadakan seleksi karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong. Seleksi karyawan adalah suatu proses untuk menemukan ciri-ciri, keahlian, dan ketrampilan seseorang sesuai dengan jabatan yang kosong.

Tujuan utama dari seleksi itu sendiri adalah; (1) Untuk mendapatkan gambaran yang sesungguhnya tentang diri para calon karyawan. Oleh karena itu, seleksi sangat membantu dalam rangka penempatan karyawan yang tepat guna mengisi suatu jabatan yang lowong sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (2) Untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan yang diperlukan, perusahaan memerlukan program seleksi yang tepat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seleksi Proses seleksi adalah kegiatan memilih diantara para pelamar yang berhasil direkrut.

Proses untuk mendapatkan, menyeleksi, dan menempatkan tenaga kerja telah menempati peran yang terpenting bagi perusahaan. Faktor manusia pada kenyataannya tidak dapat disangkal lagi dan telah disadari merupakan faktor penentu bila dibanding dengan segala alat pelengkap seperti uang, mesin dan sebagainya didalam usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, tenaga kerja yang cakap adalah salah satu faktor penting bagi negara-negara yang sedang berkembang dan kurangnya tenaga-tenaga yang cakap akan menghambat perkembangan tersebut.

Setiap bentuk organisasi atau perusahaan apapun bentuknya akan membutuhkan orang-orang dalam melaksanakan setiap fungsi kegiatan yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Didalam organisasi perusahaan, kebutuhan akan orang-orang sangatlah penting karena menyangkut masalah maju mundurnya perusahaan.

Oleh sebab itu, seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan hidup, pertumbuhan atau keuntungan. Seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa sekarang dan yang akan datang. Seleksi tenaga kerja juga memberikan sarana untuk mencapai tujuan manajemen sumber

daya manusia yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Dengan demikian, semua kebutuhan tenaga kerja harus diketahui secara dini oleh pemimpin perusahaan, sehingga seleksi tenaga kerja mampu menyediakan kebutuhan tenaga kerja terhadap lowongan-lowongan jabatan yang disebabkan oleh perpindahan, adanya jabatan-jabatan baru dan jabatan-jabatan yang kosong. Proses seleksi dilaksanakan dengan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan intelegensi yang tinggi, dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Upaya-upaya peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan dilakukan oleh perusahaan melalui pengembangan dan pelatihan kerja, guna menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja serta prestasi kerja yang tinggi.

Dimana pada saat ini seluruh produk dipasarkan ke kota-kota di Indonesia dan perusahaan ini termasuk dalam perusahaan yang cukup besar yang membutuhkan keahlian sumber daya manusia yang tinggi serta berkualitas, dimana hal tersebut harus diatasi oleh tenaga kerja yang tingkat kemampuannya tinggi atau kreatif dalam menjalankan perusahaan. Untuk itu perusahaan membutuhkan tenaga kerja dan sumber daya manusia yang tangguh dan berkualitas, karena hal tersebut merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam menerapkan strateginya guna mencapai tujuan perusahaan.

Pada akhirnya, strategi seleksi yang turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dengan perusahaan, disamping faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Selain itu, seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja karyawan dan kinerja finansial perusahaan. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan system seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap perusahaan supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia.

## **A. PENGERTIAN HAKIKAT SELEKSI KARYAWAN**

### **1. Pengertian Seleksi Karyawan**

Seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:47): “seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari perusahaan bersangkutan.

Sedangkan menurut Cascio seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:53) ”tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik”.

Andrew E. Sikula (Anwar prabu Mangkunegara 2002:35) mengemukakan bahwa: *'selecting is choosing. Any selection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employee'* Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan.

Sedangkan proses seleksi adalah awal dari keberhasilan organisasi. Marwansyah dan Mukaram (2000:53) menyatakan bahwa "seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu".

Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi.

## **2. Sebab-sebab Terjadinya Seleksi**

Henry Simamora (2004:203) mengemukakan bahwa seleksi sumber daya manusia penting karena tiga sebab, yaitu: (a) Kinerja para manajer senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahannya. Karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja dengan efektif, dan kinerja manajer sudah barang tentu akan terganggu. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak menyenangkan ini adalah sebelum orang tadi memasuki organisasi, bukan setelah memasukinya;

Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan dan pengangkatan; karyawan. Biaya pengangkatan seorang eksekutif sangatlah mahal. Biaya pengangkatan seorang karyawan noneksekutif memang lebih rendah, namun biaya itu tetaplah harus ditekan.

Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan. Legislasi kesempatan kerja yang setara, ketentuan pemerintah, dan keputusan pengadilan mewajibkan perusahaan untuk secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur seleksinya dalam rangka memastikan perusahaan tidak melakukan praktik diskriminatif.

## **3. Pertimbangan Seleksi**

Dalam mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi. Pengembangan SDM di masa mendatang tergantung dari proses seleksi yang dilakukan saat ini. Oleh karena itu ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, yaitu:

### **a. Kompetensi inti Perusahaan;**

Kompetensi inti perusahaan adalah suatu nilai yang dijadikan sebagai andalan perusahaan dan tidak bisa ditiru atau sulit untuk ditiru orang lain. Kompetensi inti berbagai perusahaan berbeda-beda tergantung pada sifat perusahaan itu sendiri.

**b. Rencana pengembangan perusahaan**

Rencana pengembangan perusahaan harus dikaitkan dengan kegiatan seleksi. Meskipun pada saat ini seleksi ditunjukan untuk memilih tenaga yang cocok, tetapi perlu dipertimbangkan keahlian lain yang diperlukan pegawai yang memang berguna pada masa yang akan datang.

**c. Budaya Kerja Perusahaan**

Budaya kerja perusahaan yang sudah terpancang kokoh misalnya: jujur dan bertanggungjawab) menghendaki agar pegawai yang terpilih adalah orang-orang yang jujur.

**4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Seleksi**

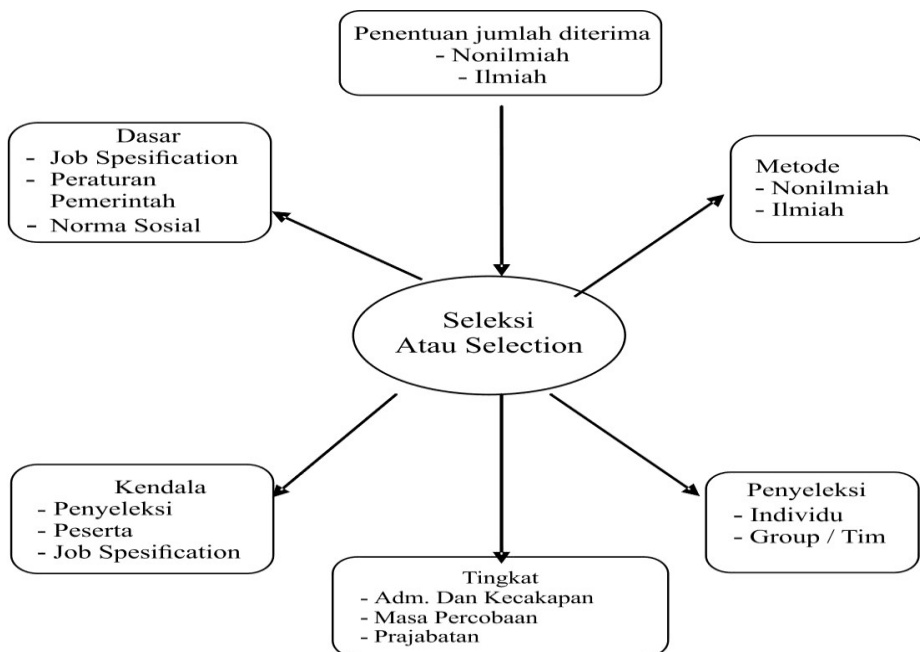
Pelaksanaan seleksi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor lingkungan.

Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi proses seleksi adalah: (a) hukum/peraturan; (b) kecepatan pengambilan keputusan; (c) hirarki perusahaan; (c) jumlah pelamar atau pasar tenaga kerja; (d) jenis organisasi (swasta, pemerintah, organisasi nirlaba); (e) masa percobaan.

**B. KONSEP DAN PROSES SELEKSI**

**1. Konsep Seleksi**

H. Malayu S.P. Hasibuan (2006:65), menggambarkan konsep seleksi sebagai berikut gambar 5.1 di bawah:



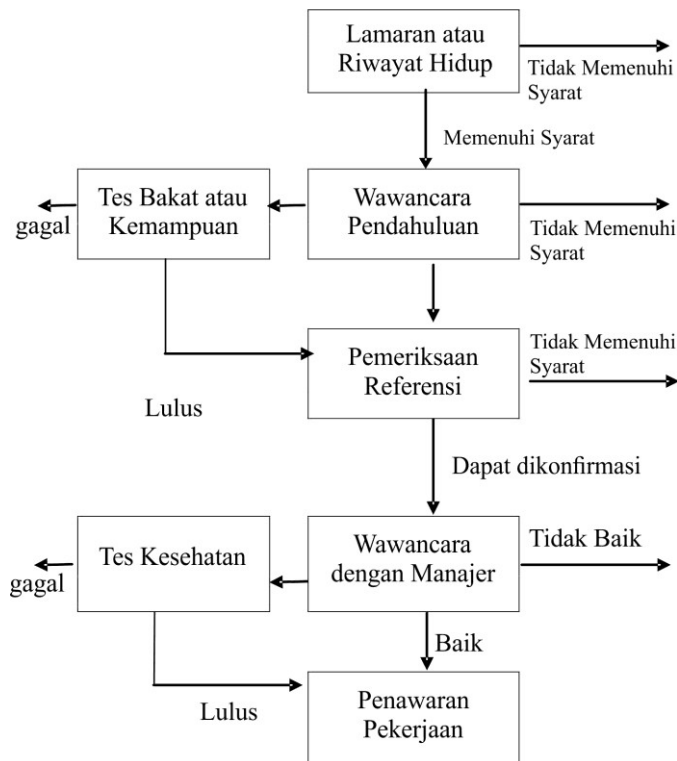
**Gambar 6.1. Konsep Seleksi**

Sumber: H. Malayu S.P. Hasibuan (2006:65)

## 2. Proses Seleksi

Dalam proses seleksi, dikenal dua sistem atau filosofi, yakni sistem gugur (successive hurdles) dan sistem kompensasi (compensatory approach). Pada sistem yang pertama, seorang peserta mengikuti tahap seleksi satu demi satu secara berjenjang. Jika tidak lulus pada satu tahap maka peserta dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya. Pada sistem kompensasi peserta mengikuti seluruh tahap seleksi atau seluruh tes yang diberikan.

Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi nilai atau hasil dari seluruh tahap atau tes itu. Nilai tinggi pada suatu tahap atau tes dapat mengkompensasi nilai rendah pada tahap atau tes yang lain:



**Gambar 6.2.** Proses Seleksi

Sumber; Marwansyah dan Mukaram (2000:54)

Gambar di atas adalah gambar proses seleksi yang memakai sistem gugur. Pada sistem ini peserta mengikuti tahap seleksi berjenjang. Tahapan ini dimulai dengan pengajuan lamaran riwayat hidup. Jika pengajuan lamaran itu dianggap telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan maka peserta bisa mengikuti tahap selanjutnya yaitu wawancara pendahuluan, sedangkan bagi peserta yang lamaran atau riwayat hidupnya dianggap tidak memenuhi syarat maka peserta tersebut akan gugur dan tidak bisa mengikuti tahap seleksi selanjutnya.

Tahap berikutnya adalah wawancara pendahuluan mengenai motivasi dan tujuan dari peserta yang kemudian dilanjutkan dengan tes bakat. Jika peserta dianggap tidak memenuhi syarat maka peserta tidak bisa mengikuti tes bakat dan tidak bisa mengikuti tahap selanjutnya. Tahap selanjutnya setelah wawancara pendahuluan adalah pemeriksaan referensi. Dari sini perusahaan menilai apakah peserta seleksi ini sesuai atau tidak dengan yang dibutuhkan berdasarkan referensi yang ada. Setelah melewati tahap ini, peserta yang dianggap cocok akan menuju tahap berikutnya yang lebih mendalam yaitu wawancara secara langsung dengan manajer dan menjalani tes kesehatan.

Setelah wawancara dengan manajer dan menjalani tes kesehatan, peserta seleksi yang dianggap baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka tahap berikutnya adalah perusahaan akan menawarkan pekerjaan.

### **3. Dasar Tujuan Seleksi Karyawan**

#### **a. Dasar Seleksi**

##### **Pengertian Dasar Seleksi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:48), dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar itu antara lain:

##### **Kebijakan Perburuhan Pemerintah**

Seleksi penerimaan karyawan harus berdasarkan dan berpedoman pada undang-undang perburuhan pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan pada undang-undang tanggal 6 januari 1952 No.1 pasal (1) Peraturan pemerintah melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa. Sebaliknya undang-undang tidak membolehkan memperkerjakan anak-anak di bawah umur dan orang-orang yang terlibat G-30-S/PKI. Hal-hal di atas harus menjadi dasar kebijakan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap organisasi atau perusahaan.

##### **Job Specification atau jabatan**

Seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut.

##### **Ekonomis rasional, dan Etika sosial**

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan.

Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum

yang berlaku di negara yang bersangkutan.

#### **4. Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan**

Seleksi karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut: (a) Karyawan yang *qualified* dan potensial; (b) Karyawan yang jujur dan disiplin; (c) Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat; (d) Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja; (e) Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan; (f) Karyawan yang dinamis dan kreatif; (g) Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya; (h) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi; (i) Mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan; (j) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan; (k) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri; dan (l) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

### **C. KARAKTERISTIK TES DALAM SELEKSI**

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang tepat pula. Selain metode yang tepat, penggunaan tes atau instrumen seleksi yang lainnya juga harus tepat, sehingga apa yang menjadi tujuan seleksi dapat terwujud.

#### **1. Ciri-ciri Test yang Baik**

Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:54), menjelaskan bahwa, sebuah tes atau instrument seleksi yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) Standarisasi: Sebuah tes yang baik harus memiliki keseragaman prosedur dan kondisi bagi semua peserta; (b) Obyektivitas: Untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil/nilai yang sama. Hasil/nilai tes tidak boleh didasarkan atas subyektifitas terhadap aspek-aspek tertentu dari peserta tes; (c) Norma: Setiap tes harus memiliki norma, yakni kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa norma, hasil seorang peserta tidak dapat diklasifikasikan; apakah nilainya baik atau buruk, apakah ia lulus atau tidak, apakah nilainya lebih baik atau lebih buruk dibandingkan peserta lain. (d) Reliabilitas: Reliabilitas berarti bahwa sebuah alat seleksi (biasanya sebuah tes) memberikan hasil yang konsisten setiap kali seseorang menempuh tes ini; dan (e) Validitas : Validitas berarti bahwa alat seleksi (biasanya sebuah tes) berhubungan secara signifikan dengan unjuk kerja atau dengan kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain sebuah tes dikatakan valid jika ia benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

#### **2. Perhitungan Pemilihan Teknik Seleksi**

Henry Simamora (2004:208) menyatakan bahwa pemilihan sebuah teknik seleksi patut memperhitungkan:



**a. Validitas**

Validitas tehnik seleksi merupakan tingkat dimana tehnik ini menjadi indikator yang baik atau prediktor kesuksesan bagi kriteria pekerjaan. Tes seleksi haruslah sah (valid) karena tanpa bukti validitasnya, tidak ada alasan logis atau alasan yang dapat dibenarkan secara hukum untuk terus memakainya dalam menyaring para pelamar kerja. Validitas berarti bahwa skor tes berhubungan secara signifikan dengan kinerja pekerjaan atau kriteria yang relevan dengan pekerjaan lainnya. Semakin kuat hubungan antara hasil tes dengan kinerja, maka semakin efektif tes itu sebagai instrumen seleksi.

**b. Keandalan**

Tujuan utama seleksi adalah untuk membuat prediksi yang akurat tentang pelamar. Keandalan tes (*test reliability*) adalah tingkat konsistensi dan stabilitas hasil dari sebuah tehnik pengukuran karakteristik pribadi pelamar. Tehnik seleksi yang andal memberikan hasil konsisten dalam mengukur suatu perilaku atau sikap.

Terdapat beberapa alasan mengapa informasi seleksi mungkin tidak andal: (1) Tehnik/instrumen seleksi barangkali mendua (ambiguous) dan tidak jelas. Contoh, butir-butir isian pada formulir lamaran mungkin tidak spesifik, pertanyaan-pertanyaan wawancara bisa saja tidak jelas, dan pertanyaan tes yang mendua dapat mengarah kepada tanggapan yang serampangan yang tidak mengukur karakteristik kepribadian yang berulang-ulang dan konsisten; (2) Orang yang menggunakan tehnik pengukuran tidak mempunyai persepsi yang jelas mengenai perilaku yang sedang diukur, atau tidak memiliki standar yang baik untuk digunakan sebagai dasar dalam membuat evaluasi; (3) Perilaku yang sedang dievaluasi mungkin lebih merupakan gejala yang tidak stabil yang berubah dari waktu ke waktu, seperti perasaan pribadi, ketimbang suatu karakteristik kepribadian yang stabil.

**c. Biaya**

Sebuah tes yang sangat sah dan benar-benar andal mempunyai harga beli yang tinggi.

**d. Kemudahan Pelaksanaan**

Hal ini berhubungan dengan lamanya waktu pelaksanaan serta keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah tehnik.

**3. Tehnik-Tehnik dan Metode Seleksi**

**a. Tehnik Seleksi**

Ada beberapa tehnik yang digunakan untuk melakukan seleksi karyawan, berikut tehnik seleksi calon karyawan menurut Prabu mangkunegara (2002:35) yaitu;

**Tes Pengetahuan Akademik**

Tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai. Materi tes yang diberikan harus

disesuaikan dengan bidang pendidikan calon pegawai. Disamping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

### **Tes Psikologis**

Tes psikologis diberikan oleh ahli psikologi (psikolog). Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Di samping itu pula dapat diungkap minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pegawai. Beberapa tes psikologis yang diberikan untuk seleksi pegawai antara lain; (1) Tes Bakat; Tes bakat mengukur kemampuan potensi (IQ), bakat khusus seperti bakat ketangkasan mekanik, kemampuan juru tulis, kemampuan daya abstraksi, dan kemampuan berhitung, dan kemampuan persepsi calon pegawai; (2) Tes Kecenderungan untuk Berprestasi; Tes ini mengukur ketrampilan dan pengetahuan calon pegawai. Disamping itu, mengukur kemampuan kerja baik bersifat oral maupun tertulis; (3) Tes Minat Bidang Pekerjaan. Tes ini mengukur minat calon pegawai terhadap suatu jabatan atau bidang pekerjaan. Melalui tes ini dapat diketahui apakah pilihan pekerjaan calon pegawai sesuai dengan minatnya; (3) Tes Kepribadian. Tes ini mengukur kedewasaan emosi, kesukaan bergaul, tanggungjawab, penyesuaian diri, objektivitas diri, symptom ketakutan.

### **b. Metode Seleksi**

#### **Metode Wawancara**

Wawancara pekerjaan adalah percakapan yang mempunyai tujuan tertentu, yang melibatkan pertukaran informasi antara pewawancara dan pelamar (Marwansyah dan Mukaram, 2000:56), sedangkan menurut AA Prabu Mangkunegara (2002:37), wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (face to face) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Wawancara seleksi merupakan salah satu tehnik seleksi pegawai yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung untuk mengetahui data pribadi calon pegawai.

Tujuan Wawancara; Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:56), wawancara pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk: (1) Memperoleh informasi tambahan tentang pelamar; (2) Memberikan informasi pada pelamar; (3) Mempromosikan perusahaan; (3) Menciptakan hubungan baik.

Isi Wawancara; Wawancara berisikan: (1) Prestasi Akademik, (2) Kualitas pribadi (penampilan fisik, kemampuan berbicara, kosakata, dll); (3) Pengalaman kerja; (4) Kompetensi interpersonal/komunikasi; (4) Orientasi karier.

Jenis-jenis Wawancara; Jenis wawancara, terdiri dari: Pertama; Wawancara tak-terstruktur (the unstructured or nondirective interview); yakni wawancara yang dilakukan tanpa pedoman wawancara dan tidak menggunakan struktur/kerangka pertanyaan. Dalam wawancara jenis ini, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tidak menggunakan pola tertentu dan seringkali dikembangkan sendiri oleh pewawancara. Kedua; Wawancara terstruktur (*the structured or directive or patterned interview*); yakni wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan

struktur/kerangka pertanyaan yang jelas. Dalam wawancara terstruktur, setiap pewawancara mengajukan pertanyaan dengan pola atau struktur yang sama kepada setiap pelamar.

Metode Wawancara; Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa metoda wawancara, yaitu: (1) *One-on-one interview*; percakapan antara satu pewawancara dan satu pelamar; (2) *Group interview*; percakapan antara satu pewawancara dan beberapa pelamar sekaligus. (3) *Board interview*; percakapan antara beberapa dan satu atau beberapa pelamar; (4) *Stress interview*; wawancara yang secara sengaja ingin menciptakan suasana yang “menekan” pelamar, baik melalui pertanyaan-pertanyaan maupun rekayasa kondisi saat wawancara berlangsung. Wawancara jenis ini umumnya digunakan untuk jabatan-jabatan yang mengandung tekanan atau potensi stress pada pekerjaannya.

Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003:82), mengemukakan bahwa “untuk melakukan seleksi, dapat ditempuh beberapa metode seperti wawancara, pemeriksaan referensi, informasi riwayat hidup, test kemampuan fisik, test kemampuan pengetahuan, test kepribadian, test contoh kerja, test kejujuran dan test kesehatan, dan metode ilmiah semu”.

Adapun penjelasan dari metode-metode tersebut adalah: (1) Wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih jauh tentang “orang baru”(pelamar), perlu dikenal lebih jauh visi, misi, dan tujuan dan harapan-harapannya memilih bekerja pada organisasi yang bersangkutan; (2) Pemeriksaan referensi penting untuk melihat seberapa jauh kemampuan seseorang dilihat dari kacamata orang lain yang pernah berhubungan dengannya. Apalagi kalau hubungan tersebut cukup lama, maka referensi tersebut dapat diandalkan sebagai informasi awal, siapa sebenarnya pelamar itu; (3) Informasi riwayat hidup; Melalui riwayat hidup, perusahaan dapat mengetahui data seorang pelamar dengan sangat mudah. Bahkan ada yang hanya dengan mengetahui riwayat hidup, perusahaan menerima atau tidak menerima pelamar yang bersangkutan; (4) Tes kemampuan fisik merupakan suatu tes yang tingkat reliabilitasnya tinggi, disebabkan tidak mungkin tubuh seseorang berbohong tentang keadaanya sendiri. Tentunya hal ini berkenaan dengan pekerjaan yang akan dilamar; (5) Tes kemampuan kognitif ini terdiri atas tiga tes, yaitu tes kemampuan verbal, tes kemampuan kuantitatif, dan tes kemampuan berargumen. Tes kemampuan verbal mencakup tes kemampuan bagaimana seorang pelamar mengerti dan menggunakan bahasa lisan maupun tulisan. Tes kemampuan kuantitatif merupakan tes untuk melihat kecepatan dan ketepatan seseorang memecahkan masalah aritmetika. Tes kemampuan berargumen adalah tes kemampuan seseorang untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi; (6) Tes kepribadian dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya pribadi pelamar dan apakah cocok dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan; (7) Tes unjuk kerja dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya respon pelamar terhadap suatu pekerjaan yang ditawarkan. Tes unjuk kerja ini dilakukan dengan membuat simulasi dari pekerjaan yang ditawarkan; (8) Tes kejujuran adalah tes yang agak jarang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun demikian, tes kejujuran dapat dilakukan dengan pendekatan tes kejujuran

kertas dan pensil (*paper and pencil honesty test*); (9) Tes obat-obatan adalah tes yang mutlak dilakukan oleh perusahaan yang memproduksi alat-alat kesehatan seperti perusahaan farmasi dan alat-alat perlengkapan medis pada rumah sakit. Tes obat-obatan dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : tes urin (*urinalysis*) dan tes darah (*blood test*). Melalui kedua tes ini, maka diketahui apakah seseorang mengalami kecanduan obat-obatan tertentu atau tidak.

### **Metode Ilmiah Semu**

Metode ilmiah semu. Bagi perusahaan yang ingin menilai kemampuan seorang pelamar dalam jangka waktu yang singkat, dapat dilakukan dengan tehnik yang disebut tehnik ilmiah semu. Adapun metode ilmiah semu tersebut, diantaranya adalah; (1) *Phrenology*; Merupakan suatu cara untuk menilai kualitas seseorang dengan memperhatikan bentuk kepala; (2) *Physiognomy*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk muka; (3) *Astrology*; Merupakan cara untuk menilai seseorang menggolongkan tanggal kelahirannya; (4) *Pigmentation*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk dan warna rambut; (5) *Graphology*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan mempelajari dan memperhatikan tulisan tangan.

### **c. Tingkatan Seleksi**

Untuk bisa mendapatkan karyawan yang berkualitas, serta tepat sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan perusahaan, perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkatan-tingkatan seleksi yang dilakukan disetiap organisasi atau perusahaan berbeda-beda, tergantung dari kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian setiap perusahaan dalam melaksanakan seleksi, sehingga semakin baik seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan, maka tenaga kerja yang diperoleh akan bisa lebih produktif.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:62), ada tingkatan yang harus dilakukan perusahaan dalam melakukan seleksi penerimaan karyawan, yaitu:

#### **Seleksi Tingkat Pertama**

Dalam seleksi tingkat pertama, seleksi yang dibuat atau dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan. Seleksi tingkat pertama ini hanya dilakukan secara teoritis saja sehingga kemampuan mental nyata pelamar bersangkutan dalam mengerjakan pekerjaan yang akan ditugaskan belum diketahui secara pasti. Untuk mengetahui secara pasti kemampuan atau mental nyata pelamar, maka perlu dilaksanakan seleksi tingkat kedua.

#### **Seleksi Tingkat Kedua**

Tingkatan seleksi ini dilakukan atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan dengan cara mengamati dan menilai mental, perilaku dan kemampuan yang nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta disiplinya.

### **Seleksi Tingkat Ketiga**

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dibuat atau dilakukan dengan mengikuti pra jabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika mereka lulus dari pra jabatan atau latihan ini, maka mereka dipromosikan menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya dan apabila mereka tidak lulus dari tingkatan ini, maka mereka akan diberhentikan dan pemberhentian ini harus berdasarkan undang-undang yang berlaku.

#### **d. Kualifikasi Penyeleksi**

Dalam pelaksanaan seleksi karyawan, penyeleksi memegang peranan yang sangat penting. Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Seorang penyeleksi juga harus orang yang benar-benar mengetahui dan memahami tentang dasar dan tujuan pelaksanaan seleksi tersebut. Hal ini supaya apa yang menjadi sasaran seleksi dapat dicapai dengan baik. Tanpa mengetahui secara jelas tentang dasar, tujuan seleksi, dan kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang ingin dicapai menyimpang.

Salah satu bagian penting dalam pelaksanaan seleksi adalah wawancara. Dalam pelaksanaan wawancara diperlukan seorang penyeleksi (pewawancara) yang benar-benar handal. Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:57), seorang pewawancara (*interviewer*) hendaknya memiliki kualifikasi-kualifikasi sebagai berikut : (1) Memiliki kepribadian yang menyenangkan; (2) Bersikap empatik; (3) Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif khususnya kemampuan mendengarkan; (4) Memiliki kemampuan mendalam tentang persyaratan jabatan; (5) Menghormati orang-orang yang berasal dari berbagai latar belakang dan sifat; (6) Sadar akan pandangan “stereotype” terhadap wanita dan kelompok minoritas.

#### **e. Evaluasi Hasil Seleksi**

Evaluasi pelaksanaan seleksi diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan seleksi yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi ini, perusahaan akan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan proses seleksi yang telah dilaksanakan. Apakah hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Selain itu dari hasil evaluasi juga, perusahaan akan dapat mengetahui seberapa efektif metode seleksi yang digunakan. Hasil evaluasi ini yang nantinya akan digunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan untuk pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang.

Memahami uraian di atas, bahwa seleksi karyawan adalah suatu proses untuk menemukan ciri-ciri, keahlian, dan ketrampilan seseorang sesuai dengan jabatan yang kosong.

Tujuan utama dari seleksi itu sendiri adalah; (1) Untuk mendapatkan gambaran yang sesungguhnya tentang diri para calon karyawan. Oleh karena itu, seleksi sangat membantu dalam rangka penempatan karyawan yang tepat guna mengisi suatu jabatan yang lowong sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (2) Untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan yang diperlukan, perusahaan memerlukan

program seleksi yang tepat.

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah dirancang dengan cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri.

Evaluasi pelaksanaan seleksi diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan seleksi yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi akan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan proses seleksi yang telah dilaksanakan; Apakah hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Selain itu dari hasil evaluasi juga, perusahaan akan dapat mengetahui seberapa efektif metode seleksi yang digunakan. Hasil evaluasi ini yang nantinya akan digunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan untuk pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang.

#### **D. KENDALA-KENDALA SELEKSI**

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah dirancang dengan cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala itu menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:63) antara lain berkenaan dengan:

##### **1. Tolok ukur**

Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standard tolok ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering berdasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.

##### **2. Penyeleksi**

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisi pikirannya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.

##### **3. Pelamar**

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedang hal-hal yang kurang baik disembunyikannya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan kelihaihan untuk mengelabui penyeleksi.

Untuk mengurangi kendala-kendala ini, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat. Karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan, semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.\*\*\*

## BAB 7

# Orientasi, Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

**S**ekalipun seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa pengenalan atau orientasi.

Menurut Manulang (1984), dalam masa orientasi atau masa pengenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru

mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Dalam bab ini, selanjutnya akan dibahas mengenai; Hakikat Orientasi Pegawai, Penempatan Pegawai, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai, Gejala Pemicu Pelatihan dan Pengembangan.

## **A. HAKIKAT ORIENTASI PEGAWAI**

### **1. Pengertian Orientasi Pegawai**

Menurut Saksono (1988), orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.

Menurut Umar (2004), proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.

### **2. Ketentuan-Ketentuan Orientasi Pegawai**

Menurut Saksono (1988), dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, *job description* maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk



mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut:

“(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV\ b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian”.

### **3. Mengapa Karyawan Harus Diorientasi**

Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja (Meryl Reis Louis: 1980), mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga; Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

### **4. Tujuan Orientasi**

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja (Meryl Reis Louis: 1980) antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering

terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek “prabakti karyawan baru” oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

## **5. Macam-Macam Orientasi Pegawai**

Menurut Saksono (1988), orientasi pegawai dibagi menjadi dua, yaitu:

### **a. Orientasi Formal**

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan-tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan; (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (3) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

### **b. Orientasi In-formal**

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama lain, dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (*on the job training*) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

## **6. Teknik-Teknik Orientasi**

Ada beberapa jenis teknik orientasi antara lain:

**a. Program Orientasi dan Sosialisasi**

Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.

**b. Peninjauan Pekerjaan Secara Realistik**

Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

**c. Pembinaan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

**d. Pereratan Hubungan Antar Karyawan**

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program-program formal. Seperti sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.

**e. Informasi Prestasi Kerja**

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

**B. PENEMPATAN PEGAWAI**

**1. Pengertian Penempatan Pegawai**

Pengertian penempatan menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E. Hariandja (2005: 156), menyatakan bahwa: “Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson (2006: 262),

menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Sedangkan menurut B. Siswanto Sastrohadiryo (2003: 138). “Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

## **2. Maksud dan Tujuan Penempatan Pegawai**

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiry (2003: 133), maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut: (a) kemampuan (b) kecakapan; (c) keahlian .

Penempatan kembali pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau untuk memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien yang dapat disebabkan oleh tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, supply dan ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

## **3. Prosedur Penempatan Pegawai**

Prosedur penempatan karyawan berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohadiwiry (2003: 130), mengemukakan bahwa; ”Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan”

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan, antara lain: (a) harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja; (b) harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan; (c) harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

#### **4. Penyesuaian Penempatan Pegawai**

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan: (a) menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai. (b) menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

#### **5. Program Penempatan Kerja/Lowongan Pekerjaan**

Perusahaan menginformasikan para karyawan adanya kualifikasi dan pembukaan kesempatan kerja yang belum terisi. Pengumuman penempatan kerja mengundang karyawan/orang yang berkualifikasi untuk melamar. Maksud dari program ini adalah mendorong karyawan untuk mencari promosi dan pengalihan kerja yang membantu departemen SDM mengisi posisi dari dalam dan memenuhi tujuan personal karyawan. Semakin tinggi tingkat pekerjaan yang ditempatkan, membantu perusahaan memenuhi rencana kegiatan yang telah disepakati dan menjadi sebuah kesempatan yang adil bagi karyawan. Apabila tingkat pekerjaan lebih rendah terisi tanpa diketahui, para karyawan yakin mereka diizinkan melamar melalui program tersebut. Oleh karena itu, departemen SDM dalam membuat aturan program penempatan pekerjaan penting untuk diketahui seluruh karyawan dan ditindaklanjuti secara taat asas.

### **C. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI**

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.

Membicarakan sumberdaya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar, dan persaingan global yang meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar.

## 1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan Wexley dan Yukl (1976: 282) mengemukakan: *“training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members”*. Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula: *“development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter”*. Pendapat Wexley dan Yukl tersebut lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pengertian pelatihan dan pengembangan pegawai, dikemukakan oleh Adrew E. Sikula (1981:227).

*“Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose”*.

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan Pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

Mariot Tua Efendi H (2002) latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya Mariot Tua, menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. Sjafri Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pada dasarnya Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. (1) Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia; (2) Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan latihan dan pengembangan biasanya menjadi tanggung jawab departemen personalia. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

## **2. Rasionalisasi Pelatihan dan Pengembangan**

Secara pragmatis program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Smith (1997), menguraikan profil kapabilitas individu berkaitan dengan skill yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan penghasilan yang diterima individu akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan dan pengembangan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks tersebut peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi skill.

Sementara dalam situasi sulit dimana organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawannya, pelatihan dan pengembangan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *job security* berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi. Disaat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional. Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaanya, dan prosedur-prosedurnya.

Meskipun program orientasi serta latihan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagi program tersebut sebagai investasi sumber daya manusia.

### 3. Tujuan Pengembangan Dan Pelatihan

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. (a) Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. (b) Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisien dan efektivitas Kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, akan tetapi mengurangi tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi produktif. Dan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan lebih baik, dalam organisasi.

Dalam konteks tersebut peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi skill. Sementara dalam situasi sulit dimana organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawannya, pelatihan dan pengembangan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *job security* berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi.

Disaat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut, pada peringkat organisasional.

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaanya, dan prosedur-prosedurnya. Meskipun program orientasi serta latihan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakanya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagi program tersebut sebagai investasi sumber daya manusia.

### 4. Proses Pelatihan dan Pengembangan

Dalam mempelajari proses pelatihan, ada dua perspektif dasar yang dapat diadopsi yaitu internal dan eksternal (Dolan dan Schuler, 1994): Pendekatan pertama; berkonsentrasi pada bagaimana memahami berbagai elemen yang terlibat dalam pengembangan proses pelatihan (seperti berapa banyak pelatihan, tipe, diperuntukkan bagi siapa, kapan dan bagaimana) ditentukan dan diorganisir dalam usaha untuk menjamin semua kebutuhan dapat berjalan efisien.

Pendekatan kedua; berkaitan dengan proses orientasi fungsi pelatihan ke dalam perusahaan, hubungan dengan filosofi dan terutama pada focus srateginya. Pendekatan kedua ini mempunyai dua buah sasaran, yaitu: (1) Untuk menguji jika orientasi dari sejumlah parameter yang mengkarakteristikkan strategi atau kebijakan pelatihan untuk pembicaraan keunikan dan perbedaan model; (2) Untuk menguji jika model pelatihan berhubungan dalam cara sistematis untuk: (a) Strategi bisnis; (2) Karakteristik proses Kerja, dan (3) Kolaborasi kedua hal tersebut.



## 5. Tahap Perencanaan Pelatihan

Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*) pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu: *Performance problem*, *New system and technology* serta *Automatic and habitual training*; (a) Situasi pertama, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan; (b) Situasi kedua, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan; (c) Situasi ketiga, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

*Training need analysis* merupakan sebuah analisis kebutuhan *work place* secara spesifik dimaksud untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana, waktu dll) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

*Training need analysis* dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan, sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak.

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui sebuah proses tanya jawab (*asking question getting answers*). Pertanyaan diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai masalah dimana akhirnya kebutuhan pelatihan dapat diketahui untuk memecahkan masalah tersebut. Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan *lack of skill or knowledge* sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja aktual dengan kinerja situasional.

## 6. Fungsi *Training Need Analysis*

*Training Need Analysis* (TNA) yaitu: mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge dan feeling* pekerja; mengumpulkan informasi tentang *job content dan job context*; mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional; melibatkan stakeholders dan membentuk dukungan; memberi data untuk keperluan perencanaan. Hasil *training need analysis* adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu tempat kerja.

Tahapan *training need analysis* (TNA) mempunyai elemen penting yaitu: (1)

Identifikasi masalah; (2) Identifikasi kebutuhan; (3) Pengembangan standar kinerja; (4) Identifikasi peserta; (5) Pengembangan kriteria pelatihan; (6) Perkiraan biaya; (7) Keuntungan.

## **7. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan**

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah: (1) Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan; (2) Menetapkan metode yang paling tepat; (3) Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya; (4) Memilih dari beraneka ragam media; (5) Menetapkan isi; (6) Mengidentifikasi alat-alat evaluasi; (8) Menyusun urutan-urutan pelatihan.

Selanjutnya yang tidak kalah pentingnya adalah membuat materi pelatihan yang diperlukan dan dikembangkan seperti: jadwal pelatihan secara menyeluruh (estimasi waktu); rencana setiap sesi; materi-materi pembelajaran seperti buku tulis, buku bacaan, hand out dll; alat-alat bantu pembelajaran; formulir evaluasi.

## **8. Implementasi Pelatihan**

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tergantung pada pemilihan (selecting) program untuk memperoleh *"the right people under the right conditions"*.

*Training need analysis* dapat membantu mengidentifikasi *the right people dan the right program*, sedangkan beberapa pertimbangan (training development) *and consideration program dapat membantu dalam menciptakan the right condition*.

## **9. Evaluasi Pelatihan**

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu training need analysis, tahap implementasi dan tahap evaluasi.

Tahap terakhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan karena acap kali diabaikan sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

## **10. Persepsi terhadap Evaluasi Pelatihan**

Konsep pelatihan sudah sejak lama mengalami problem perseptual. Sebagai kegiatan banyak organisasi mempersepsikan evaluasi secara keliru disamping mengabaikan atau sama sekali tidak melakukannya setelah pelatihan diadakan.

Menurut Smith (1997) evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan *a necessary and usefull activity*, namun demikian secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan samasekali.

**a. Makna Evaluasi Pelatihan**

Newby Tovey, 1996 dalam (Irianto Yusuf, 2001) menulis bahwa perhatian utama evaluasi dipusatkan pada efektivitas pelatihan. Efektivitas berkaitan dengan sampai sejauh manakah program pelatihan sumber daya manusia diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai, karena efektivitas menjadi masalah serius dalam kegiatan evaluasi pelatihan.

**b. Merancang Evaluasi Pelatihan**

Evaluasi yang dilakukan oleh penyelenggara diklat sebagai berikut: Evaluasi Pra Diklat, bertujuan mengetahui sejauhmana pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dimiliki para peserta sebelum diklat dilaksanakan dibandingkan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang disusun dalam program. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang belum dimiliki peserta yang disajikan dalam pelaksanaan program diklat.

Tahapan evaluasi terhadap pelatihan: (1) Evaluasi Peserta ; (2) Evaluasi Widyaiswara ; (3) Evaluasi Kinerja Penyelenggara Evaluasi Pasca Diklat, bertujuan mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sebelum diklat tidak dimiliki oleh peserta setelah proses diklat selesai dapat dimiliki dengan baik oleh peserta.

**D. GEJALA PEMICU PELATIHAN DAN TANTANGAN PENGEMBANGAN**

**1. Faktor-faktor Pemicu Munculnya Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**

Terdapat beberapa fenomena organisasional yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu munculnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Tidak tercapainya standar pencapaian kerja, karyawan tidak mampu melaksanakan tugasnya, karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun, tingkat keuntungan menurun adalah beberapa contoh gejala-gejala yang umum terjadi dalam organisasi.

Gejala yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut menurut Blanchard and Huszco (1986), mencontohkan terdapat tujuh gejala utama dalam organisasi yang membutuhkan penanganan yaitu: (1) *Low productivity*; (2) *High absenteeism*; (3) *High turnover*; (4) *Low employee morale*; (5) *High grievances*; (6) *Strike*; (7) *Low profitability*.

**2. Hubungan Faktor-Faktor penyebab dan Gejala Organisasional**

Ketujuh gejala tersebut sangat umum dijumpai dalam organisasi yang dapat disebabkan oleh setidaknya tiga faktor yang meliputi: kegagalan dalam memotivasi karyawan, kegagalan organisasi dalam memberi sarana dan kesempatan yang tepat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kegagalan organisasi memberi pelatihan dan pengembangan secara efektif kepada karyawan.

Dalam situasi itulah program pelatihan sangat mengandalkan *training need analysis* (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan, yang berorientasi kepada pengembangan karyawan meliputi: (1) Adanya pegawai baru; Memberikan orintasi

pekerjaan atau tugas pokok organisasi kepada pegawai yang baru direkrut sebelum yang bersangkutan ditempatkan pada salah satu unit organisasi; (2) Adanya peralatan kerja baru; Mempersiapkan pegawai dalam penggunaan peralatan barudengan teknologi yang lebih baru, sehingga tidak terjadi adanya kecelakaan kerja dan meningkatkan efesiensi kerja; (3) Adanya perubahan sistem manajemen/administrasi birokrasi; Mempersipakan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun; (4) Adanya standar kualitas kerja yang baru, Mempersiapkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun.; (5) Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan, Memberikan nuansa baru/penyegaran ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; (6) Adanya penurunan dalam hal kinerja pegawai, Meningkatkan kualitas kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis; (7) Adanya rotasi/relokasi pegawai; Meningkatkan pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan situasi kerja yang baru.

Memahami uraian di atas: Pertama; bahwa orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi sering juga disebut dengan induksi. Yakni memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan karyawan lain.

Kedua; Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

### **3. Tantangan Pengembangan SDM**

Beberapa tantangan pengembangan SDM yang merupakan faktor dalam mempertahankan karyawan yang efektif, yaitu :

- a. Keusangan (*Obsolescence*) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Tanda-tanda keusangan yaitu : sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun, atau prosedur kerja yang ketinggalan jaman.
- b. Perubahan sosioteknis dan teknologi, misalnya penggunaan mesin-mesin otomatis, perubahan sikap budaya tentang tenaga kerja wanita.
- c. Perputaran tenaga kerja; keluar-masuknya karyawan akan berpengaruh pada sistem kerja perusahaan, sehingga pengembangan karyawan harus setiap saat.\*\*\*

## BAB 8

# Penilaian Prestasi Kerja

Organisasi merupakan suatu sistem sosial, dimana kaidah yang terkandung adalah interdependensi antara aktivitas, perasaan dan interaksi yang secara bersama-sama dipengaruhi oleh norma-norma organisasi itu sendiri.

Kompleksitas permasalahan yang ada dalam organisasi dengan sendirinya menuntut adanya suatu manajemen yang baik khususnya terhadap sumber dari manusia, yang bukan saja merupakan subjek, akan tetapi juga sebagai objek dari pada organisasi tersebut.

*Performance Appraisal*, yang biasa juga disebut penilaian prestasi kerja, penilaian pelaksanaan pekerjaan, penilaian kondite dan lain sebagainya adalah salah satu upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Kebutuhan akan penilaian prestasi kerja utamanya adalah untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kinerja, kendala serta sikap karyawan dalam kaitannya dengan keberadaan karyawan di dalam suatu organisasi. Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang berbeda karyawan berpeluang besar untuk menampilkan pola sikap yang berbeda, menunjukkan prestasi kerja yang juga berbeda yang pada gilirannya akan Oleh sebab itu, maka penilaian prestasi kerja merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dilaksanakan.

Bab ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja, yang bertujuan untuk mengetahui secara garis besar berbagai metoda penilaian prestasi kerja yang umumnya dilakukan oleh suatu organisasi, khususnya penilaian prestasi kerja dengan menggunakan pendekatan *Management By Objective* (MBO).

### A. ARTI PENTING PENILAIAN PRESTASI KERJA

#### 1. Pengertian Prestasi Kerja

Membahas mengenai, penilaian prestasi tidak dapat terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja. Karena prestasi kerja merupakan bagian yang terpenting dari tingkah laku kerja tersebut. Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (1995:105), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Moh. As'ud (1995:47), prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

## **2. Faktor-faktor Prestasi Kerja yang Perlu Dinilai**

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja Menurut Heidrahman dan Suad Husnan (1990:126), faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

### **a. Kuantitas Kerja**

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

### **b. Kualitas Kerja**

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

### **c. Keandalan**

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama

### **d. Inisiatif**

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

### **e. Kerajinan**

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

### **f. Sikap**

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja

### **g. Kehadiran**

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manajer, yang diakui pula bahwa banyak kesulitan dialami dalam menanganinya secara memadai. Tidaklah selalu mudah untuk menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan lagi pula adalah serba sulit untuk menyampaikan hasil penilaian tersebut kepada bawahan yang bersangkutan tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi yang bersangkutan.

Masalah yang dihadapi manajer adalah bagaimana menilai kemampuan-kemampuan tenaga kerja pada saat ini sehubungan dengan persyaratan-persya-

ratan sekarang maupun pada waktu-waktu mendatang.

Penilaian-penilaian semacam ini umumnya mengacu kepada karyawan atau kebajikan atau efisiensi pengharkatan. Dari sudut pandang pihak karyawan pengharkatan tersebut memberitahukan kepadanya bagaimana ia telah melakukan pekerjaannya. Apa yang dapat ia perbuat selanjutnya untuk mengubah perilaku kerjanya agar dapat berprestasi lebih efektif. Demikian pula ia dapat memperkirakan kemungkinan memperoleh kompensasi dan imbalan-imbalan lain yang lebih meningkat pada waktu-waktu mendatang.

Dari sudut pandang pihak perusahaan/organisasi evaluasi tersebut mempunyai empat maksud yaitu: (1) Untuk memperoleh dasar untuk pengambilan keputusan promosi, transfer, demosi atau penurunan pangkat, dan pemutusan hubungan kerja; (2) Sebagai kriteria bagi kesahihan sarana-sarana seleksi dan program-program pelatihan; (3) Untuk mengalokasikan imbalan-imbalan bagi para karyawan; (4) Untuk meyakinkan umpan balik bagi perorangan yang dapat menunjang pengembangan diri dan kariernya dan dengan demikian menjamin efektivitas perusahaan.

Pada waktu sekarang proses penilaian bersifat universal. Evaluasi berlaku sepanjang karyawan ada dalam ikatan kerja. Tidak ada hari lewat tanpa terjadi diskusi mengenai nilai dan kemampuan karyawan. Kebanyakan diskusi mengenai nilai dan kemampuan karyawan. Kebanyakan diskusi adalah informal. Dalam rangka penilaian prestasi kerja pembahasan kita batasi pada prosedur-prosedur formal yang diterapkan pada organisasi-organisasi kerja dalam mengevaluasi sumbangan-sumbangan dan potensi para anggota organisasi. Siapa yang bertanggung jawab atas penilaian prestasi kerja? Menjawab pertanyaan ini ada empat pendekatan: (1) Seorang atasan menilai bawahannya; (2) Sekelompok atasan menilai bawahan; (3) Sekelompok rekan sekerja menilai seorang rekan sekerja tertentu; (4) Para karyawan menilai atasannya.

Secara tradisional penilaian dipusatkan pada karakteristik individual seseorang, seperti inteligensia, kemampuan mengambil keputusan, kreativitas, dan kemampuan bergaul dengan orang-orang lain.

### **3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian Prestasi Kerja (PKK), dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Secara garis besar terdapat dua tujuan utama PPK, yaitu:

#### **a. Evaluasi Terhadap Tujuan (Goal) Organisasi**

Evaluasi terhadap tujuan (goal) organisasi, mencakup:

- 1) *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisi mereka.
- 2) Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
- 3) Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan. (Michael Beer dalam

French, 1986).

**b. Pengembangan Tujuan (Goal) Organisasi**

Pengembangan tujuan (goal) organisasi, mencakup:

- 1) Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di masa yang akan datang.
- 2) Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
- 3) Memotivasi pekerja
- 4) Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan.
- 5) Mendiagnosis problem individu dan organisasi.

**4. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

**a. Perbaikan Prestasi Kerja**

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.

**b. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi**

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

**c. Keputusan-Keputusan Penempatan**

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

**d. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan**

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

**e. Perencanaan dan Pengembangan Karier**

Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

**f. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing**

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

**g. Ketidak-akuratan Informasional**

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

**h. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan**

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam



desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

**i. Kesempatan Kerja yang Adil**

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

**j. Tantangan-Tantangan Eksternal**

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan. (T. Hani Handoko, 1987:135-136).

## **B. METODE DAN TEKNIK PENILAIAN PRESTASI KERJA PERUSAHAAN**

Penilaian prestasi kerja ('Performance appraisal') adalah suatu proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Ada terdapat dua metoda di dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

### **1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu**

Metode ini mempunyai kelebihan dalam hal prestasi kerja yang telah dilakukan dan telah terjadi dan sampai batas tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat diubah, tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, maka para karyawan mendapatkan bahan masukan mengenai upaya-upaya mereka untuk memperbaiki prestasi kerja mereka. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain: (1) Rating Scale; (2) *Checklist*; (3) Metode Prestiwa Kritis; (4) *Field Review Method*; (5) Tes dan Observasi Prestasi Kerja; (6) Metoda Evaluasi Kelompok.

#### **a. Rating Scale**

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala waktu tertentu dari rendah sampai tinggi, dan evaluasi hanya di dasarkan pada pendapat penilai, dimana penilai membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Biasanya formulir penilaian diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung, kemudian diperbandingkan diantara para karyawan.

#### **Kelebihan metode ini**

Dalam penyusunan dan administrasinya tidak mahal, latihan yang diperlukan penilai hanya sedikit, tidak memakan waktu, dan dapat digunakan terhadap jumlah karyawan yang besar.

Kelemahannya:

- 1) Kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan terhadap pelaksanaan kerja, dan apabila kalau formulir akan digunakan untuk semua pekerja.
  - 2) Adakalanya suatu kriteria adalah penting bagi pekerja tertentu, tetapi mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian.
  - 3) Apabila kriteria prestasi kerja tertentu sulit untuk didefinisikan, maka formulir isian bisa jadi berisi variabel-variabel kepribadian-kepribadian yang tidak relevan, juga dapat mengurangi arti penilaian.
  - 4) Hasil yang diperoleh dari formulir dan prosedur yang di standarisasikan tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.
- Teknik penilaian ini merupakan suatu alat penilaian rang subyektip.

**Contoh: Form. *Rating Scale* untuk Evaluasi Prestasi Kerja**

<b>PERUSAHAAN PULKERJA</b> <b>RATING SCALE</b>					
Instruksi : Untuk faktor- faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera dibawah ini Nama Karyawan _____ Departemen _____ Nama Penilai _____ Tanggal _____					
Faktor-faktor Penilaian	Sangat Baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat Jelek
	5	4	3	2	1
1. Keandalan 2. Inisiatip 3. Kehadiran 4. Sikap 5. Kerjasama : : : Kualitas Hasil Kerja Total					
Skor Total					

Sumber: T.Hani Handoko, (2001).

**b. *Checklist***

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung, dan pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggam-

barkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan, sehingga penilai tinggal memilihnya. Pada checklist ini, terdapat item-item yang masing-masing diberi bobot, dan pemberian bobot ini memungkinkan penilai dapat dikwantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode *checklist* dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, walaupun metode ini praktis dan terstandarisasi, tetapi di dalam penggunaan kalimat-kalimat yang umum, sehingga hal ini dapat mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.

### Contoh: Form. *Performan Checklist*

<b>PERUSAHAAN PARAMITA</b> <b>PERFORMANCE CHECKLIST</b>	
Instruksi : periksa setiap item berikut dan terapkan pada karyawan yang bernama _____ seperti tertera dibawah ini	
Nama Karyawan _____	Departemen _____
Nama Penilai _____	Tanggal _____
Bobot Cek disini	
(6,5) 1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta	
(4,0) 2. Karyawan Menjaga tempat kerja atau meja tetrap rapi	
(3,9) 3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap kerjasama	
(4,3) 4. Karyawan merencanakan kegiatan – kegiatan sebelum mulai bekerja	
(2,7) 5. Karyawan merawat peralatan dengan baik.	
:	
:	
:	
(0,2) n. Karyawan mendengar saran orang lain tetapi jarang mengikutinya	
100,0 Total seluruh bobot	

## 2. Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident Method)

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilaian yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek di dalam hal pada saat pelaksanaan kerja .

Berbagai peristiwa tersebut dicatat selama peristiwa evaluasi terhadap setiap karyawan. Kemudian peristiwa ini dibagi menjadi beberapa kategori, seperti: pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan. Metode ini sangat berguna untuk bahan masukan kepada karyawan, sehingga dapat mengurangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

Kelemahannya, bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa atau cenderung mangada-ada, dan bersifat subjektif.

**Form: Critical Incidents Worksheet**

<b>PERUSAHAAN “XYZ”</b>	
<b>CRITICAL INCIDENTS WORKSHEET</b>	
Instruksi: Pada setiap kategori dibawah, catat peristiwa- peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau jelek	
Nama Karyawan _____	Departemen _____
Nama Penilai _____	Tanggal _____
(Pengendalian Bahaya-Bahaya Keamanan):	
Tanggal Penilaian Karyawan Positif	Tanggal Penilaian Karyawan Negatif
Pengawasan Sisa Bahan:	
Tanggal Penilaian Karyawan Positif	Tanggal Penilaian Karyawan Negatif

**3. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Revie Method*)**

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalis turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka. Tenaga ahli dari personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian tenaga ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada si atasan langsung untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Tenaga ahli personalia dapat mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

**4. Tes dan Observasi Prestasi Kerja**

Metode ini, didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

**5. Metode Evaluasi Kelompok**

Pada metode penilaian ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dan kegunaan dari pada penilaian kelompok ini untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek, dengan membandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya.

## **6. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan**

Penilaian yang berorientasi masa depan dilakukan melalui penilaian potensi karyawan untuk menentukan prestasi kerja diwaktu yang akan datang atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja dimasa mendatang. Metode yang digunakan terdiri dari:

### **a. Penilaian Diri (Self-Appraisal)**

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensip cenderung tidak akan terjadi, sehingga upaya untuk perbaikan cenderung untuk dapat dilakukan.

### **b. Penilaian Psikologis (Psychological Appraisal)**

Penilaian psikologis terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan penilaian-penilaian langsung lainnya. Penilaian mengenai psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog, dan penilaian mengenai intelektual, emosi, motivasi karyawan dan lainnya, diharapkan dapat untuk menentukan prestasi kerja dimasa yang akan datang. Penilaian ini terutama sekali digunakan untuk penempatan dan pengembangan karyawan. Hasil akhir dari penilaian ini sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

### **c. Pendekatan Management by Objective (MBO)**

Inti dari metode pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

## **C. PENILAIAN PRESTASI KERJA PNS**

### **1. Dasar Hukum Penilaian Prestasi Kerja PNS**

Dasar Hukum DP3 adalah PP No.10 tahun 1979 dan Surat Edaran Kepala BKN No. 02/SE/1980

- a. PP No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (lengkap penjelasan dan lampiran). Pada lampiran PP ada petunjuk penetapan nilai pada setiap unsur yang terdapat di DP3, umpamanya untuk unsur kesetiaan ada 5 kondisi yang membuat seorang bawahan bisa peroleh angka 91-100 sebutan amat baik, antara lain tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku dan perbuatan, silakan baca lampiran pp tersebut penetapan nilai untuk semua unsur ada disertai penjelasan lengkap.
- b. Surat Edaran Kepala BKN No. 02/SE/1980; dalam surat edaran Kepala BKN selain berikan tata cara pelaksanaan, juga ada disertai contoh-contoh kasus.

### **2. Pedoman Penilaian Prestasi Kerja PNS**

Pedoman pelaksanaannya penilaian bagi PNS, ada 2 pedoman, yang (A) merupakan pedoman ringkas, (B) merupakan pedoman yang berisi penjelasan,

namun untuk aturan penetapan nilai tetap harus membaca lampiran PP 10/1979;

**a. Pedoman Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Pedoman Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) model (A). Hasil Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS, dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.

- 1) Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan unsur-unsur yang dinilai adalah:
  - a) Kesetiaan
  - b) Prestasi Kerja
  - c) Tanggung Jawab
  - d) Ketaatan
  - e) Kejujuran
  - f) Kerjasama
  - g) Prakarsa, dan
  - h) Kepemimpinan

Unsur kepemimpinan hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a keata yang memangku suatu jabatan.

- 2) Nilai Pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut:
  - a) Amat baik = 91 – 100
  - b) Baik = 76 – 90
  - c) Cukup = 61 – 75
  - d) Sedang = 51 – 60
  - e) Kurang = 50 ke bawah
- 3) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah bersifat rahasia
- 4) Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 bulan.
- 5) Apabila PNS yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, maka ia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasannya, kepada atasan pejabat penilai melalui hierarki dalam jangka waktu 14 hari sejak diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.
- 6) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan bagi PNS yang sedang menjalankan tugas belajar, dibuat oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan yang diberikan oleh pimpinan perguruan tinggi, sekolah atau kursus yang bersangkutan.
- 7) Khusus bagi PNS yang menjalankan tugas belajar diluar negeri, bahan-bahan penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut diberikan oleh Kepala Perwakilan Republik Indonesia di negara yang bersangkutan.
- 8) Khusus PNS yang diangkat menjadi anggota DPR RI dan DPRD, bahan-

bahan penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut diberikan oleh Ketua Fraksi yang bersangkutan.

- 9) DP3 bagi PNS yang diperbantukan atau dipekerjakan pada perusahaan milik negara, organisasi profesi, badan swasta yang ditentukan, negara sahabat atau badan internasional dibuat oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan dari pimpinan perusahaan, organisasi, atau badan yang bersangkutan.
- 10) Khusus bagi PNS yang diperbantukan atau dipekerjakan pada negara sahabat atau badan internasional bahan-bahan penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut diberikan oleh Kepala Perwakilan RI di negara yang bersangkutan.

#### **b. Pedoman Penilaian Kinerja PNS Model (B )**

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

## Format Penilaian DP3 untuk PNS

**RAHASIA**

<b>8.LAIN-LAIN</b>
<p style="text-align: center;"><b>9. DIBUAT TABGGAL</b> ..... Pejabat Penilai,</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">NIP.</p>
<p><b>10. DITERIMA TANGGAL</b> ..... Pegawai Negeri Sipil yang dinilai,</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">NIP.</p>
<p style="text-align: center;"><b>11. DITERIMA TANGGAL</b> ..... Atasan Pejabat Penilai,</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">NIP.</p>

**RAHASIA**

**RAHASIA**

 <b>RAHASIA</b>  <b>DAFTAR PENILAIAN PELAKSAAN PEKERJAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL</b>		
KEMATERIAN xxxxxx	JANKA WAKTU	
UNIVERSITAS xxxxxx	BULAN: .....sd.....	
<b>1.</b>	<b>YANG DINILAI</b>	
	a.Nama	
	b.NIP	
	c.Pangkat.Gol.Ruang	
	d.Jabatan/Pekerjaan	
	e.Unit Organisasi	
<b>2.</b>	<b>PEJABAT PENILAI</b>	
	a.Nama	
	b.NIP	
	c.Pangkat.Gol.Ruang	
	d.Jabatan/Pekerjaan	
	e.Unit Organisasi	
<b>2.</b>	<b>ATASAN PEJABAT PENILAI</b>	
	a.Nama	
	b.NIP	
	c.Pangkat.Gol.Ruang	
	d.Jabatan/Pekerjaan	
	e.Unit Organisasi	

**RAHASIA**

Lembar muka



RAHASIA

4. PENILAIAN			
URAIAN YANG DINILAI	NILAI		KET
	ANGKA	SEBUTAN	
1. Kesetiaan			
2. Prestasi Kerja			
3. Tanggung Jawab			
4. Ketaatan			
5. Kejujuran			
6. Kerjasama			
7. Prakarsa, dan			
8. Kepemimpinan			
5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL (APABILA ADA)			
Tanggal .....			

RAHASIA

RAHASIA

9. TANGGAPAN PEJABAT PENILIAI ATAS KEBERATAN
10. KEPUTUSAN PEJABAT PENILIAI ATAS KEBERATAN
Tanggal .....

RAHASIA

Lembar Belakang

### 3. Prosedur Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

- Atasan langsung selaku pejabat penilai memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan bagi pegawai negeri sipil yang berada langsung dibawahnya secara obyektif dan membubuhkan tanda tangan;
- Pegawai negeri sipil yang dinilai menerima berkas penilaian tersebut. Apabila tidak ada keberatan kemudian menandatangani berkas penilaian;
- Setelah ditandatangani pegawai negeri sipil bersangkutan dan pejabat penilai, berkas penilaian diajukan pada atasan pejabat penilai. Apabila atasan pejabat penilai menyetujui penilaian tersebut kemudian menandatangani berkas penilaian tersebut;
- Mekanisme penilaian pelaksanaan pekerjaan untuk pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Pendidikan dilaksanakan menurut ketentuan Dinas yang berlaku.

## **D. MASALAH YANG DIHADAPI DALAM PENILAIAN**

### **1. Terlalu Keras Atau Terlalu Lunak**

Dalam beberapa situasi penilai terlalu keras atau lunak dalam evaluasi mereka. Ini dinamakan kesalahan keketatan atau kelonggaran penilai. Penilai yang ketat memberi penilaian yang lebih rendah dari penilaian rata-rata yang biasanya diberikan kepada bawahan. Penilai yang longgar cenderung memberi penilaian yang lebih tinggi dari tingkat rata-rata yang diberikan kepada bawahan. Macam kesalahan ini khususnya timbul karena penilai menerapkan standar pribadi kepada sistem evaluasi prestasi kerja khusus yang digunakan.

### **2. Kesalahan Pancaran Cahaya**

Masalah ini dinamakan kesalahan pancaran cahaya (halo error). Istilah halo atau pancaran cahaya memberi kesan bahwa ada suatu lingkaran cahaya (aura) di sekeliling seorang karyawan yang dinilai. Aura ini mempengaruhi evaluasi penilai, dengan cara yang kira-kira sama bagi semua dimensi prestasi kerja yang dipertimbangkan. Kesalahan pancaran cahaya disebabkan oleh ketidakmampuan penilai membedakan antara dimensi yang berbeda-beda yang sedang dinilai. Hal ini disebabkan juga karena penilai mengasumsikan bahwa suatu dimensi tertentu sangat penting. Penilai mengenai dimensi ini mempengaruhi semua dimensi lain dari evaluasi itu.

### **3. Kesalahan Kecenderungan Sentral**

Kesalahan kecenderungan sentral (central tendency error) terjadi bilamana seorang penilai gagal memberi penilaian yang luar biasa tinggi ataupun yang luar biasa rendah. Penilai cenderung menilai hampir semua orang sekitar rata-rata saja. Jenis kesalahan evaluasi ini memberi sedikit informasi untuk mengambil keputusan mengenai promosi, kompensasi, pelatihan, perencanaan karier, dan pengembangan. Semua orang kira-kira sama (rata-rata). Bermain aman dan menilai setiap orang rata-rata tidak memungkinkan manajer untuk mengintegrasikan program evaluasi prestasi kerja dengan program imbalan atau program pengembangan karyawan.

### **4. Terpaku Pada Prestasi Terbaru**

Dalam banyak program evaluasi prestasi kerja, perilaku yang paling baru (*recent behavior*) dari karyawan yang dinilai mewarnai penilaian. Dengan hanya menggunakan perilaku yang paling baru untuk mengadakan evaluasi dapat menimbulkan kesalahan yang dinamakan kesalahan peristiwa baru (*recency events error*).

Karena lupa memasukkan perilaku penting di masa yang lalu, dapat menimbulkan prasangka yang kuat dalam evaluasi. Mereka yang dinilai biasanya menyadari kecenderungan ini dan menjadi kelihatan berminat, produktif, dan kooperatif justru sebelum evaluasi formal.

Kesalahan penilaian mungkin dibuat minimum, apabila: (1) Setiap dimensi

menunjukkan satu kegiatan tunggal dan bukan sekelompok kegiatan tunggal; (2) Penilaian atas dasar yang biasa) dapat mengamati perilaku orang yang dinilai sewaktu pekerjaan itu dilaksanakan; (3) Istilah seperti rata-rata tidak digunakan pada skala penilaian karena penilai yang berbeda-beda mempunyai beraneka macam reaksi terhadap istilah semacam itu; (4) Penilai tidak harus mengevaluasi kelompok besar kelelahan dan kesulitan dalam membedakan mereka yang dinilai menjadi masalah utama; (5) Penilai dilatih untuk menghindari kesalahan semacam kelonggaran, kekerasan, pancaran cahaya kecenderungan sentral dan peristiwa baru; (6) Dimensi yang dievaluasi mempunyai "penuh arti" dinyatakan dengan jelas, dan penting.

Memahami uraian di atas, bahwa proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Seperti yang telah diuraikan di muka, ketepatan penilai terutama tergantung pada berbagai standard, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih.

Pada kenyataannya di dalam penggunaan salah satu metode penilaian prestasi kerja tersebut tergantung dari kebutuhan organisasi itu sendiri, karena tidak ada metode yang dapat diterima secara umum mengenai evaluasi prestasi kerja yang cocok bagi setiap tujuan, orang atau organisasi. Sebenarnya apa yang efektif dalam satu unit atau kelompok dalam organisasi tertentu tidak harus tepat bagi unit lain atau kelompok lain dalam organisasi yang sama. Satusatunya hal penting yang disetujui oleh para manajer dan para ahli riset organisasi adalah bahwa harus digunakan satu jenis alat atau prosedur pengukuran tertentu untuk mencatat data mengenai sejumlah patokan atau kriteria, sehingga subyektivitas dalam keputusan mengenai imbalan, pengembangan dan keputusan manajerial lain dapat diminimumkan.\*\*\*

## BAB 9

# Pemberian Konpensasi

**P**ada era globalisasi di abad ke-21 ini persaingan bisnis antar perusahaan/organisasi semakin ketat, baik di pasar domestik maupun internasional. Dalam upaya mewujudkan keunggulan bersaing, SDM memegang peranan yang sangat penting karena bagaimanapun juga manusialah yang nantinya akan menentukan berhasil tidaknya tujuan yang ingin di capai oleh suatu Organisasi atau Perusahaan. SDM sebagai salah satu unsur yang menentukan keberhasilan Organisasi. Disisi lain Sumber Daya Manusia juga sebagai makhluk yang memiliki pikiran, perasaan kebutuhan, dan harapan-harapan tertentu.

Salah satu usaha perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dengan memberikan kompensasi secara tepat. Kompensasi sangat penting bagi pegawai itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Begitu juga sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Melihat pentingnya peranan sumber daya manusia sebagai pegawai dalam suatu organisasi/ perusahaan, maka perusahaan/organisasi perlu memberikan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Salah satu upaya yang dilakukan untuk memenuhi kesejahteraan pegawai adalah dengan memberikan kompensasi.

Perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan pegawai, karena pegawai merupakan elemen terpenting dalam suatu perusahaan sebagai pelaksana dalam setiap kegiatan. Modernisasi dalam bidang industri hampir menyisihkan pegawai, namun demikian pegawai akan tetap dibutuhkan oleh perusahaan, sebab tanpa pegawai suatu perusahaan mustahil dapat berjalan dengan sendirinya. Pegawai selalu terlibat dalam setiap proses manajemen maupun operasional dalam sebuah perusahaan.

Gambaran tersebut menunjukkan betapa pentingnya arti pegawai bagi perusahaan, sehingga pihak perusahaan dituntut untuk memberikan perhatian yang serius terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja. Bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai adalah berupa pemberian kompensasi, yang diharapkan dapat merangsang semangat kerja pegawai.

Dalam bab ini akan dibahas mengenai, arti penting pemberian kompensasi, proses penentuan kompensasi, hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja, tantangan yang dihadapi dalam menetapkan, dasar pemberian kompensasi, restitusi dan bantuan.

## **A. ARTI PENTING PEMBERIAN KONPENSASI**

### **1. Definisi Konpensasi**

Hasibuan (2005:118), mendefinisikan pengertian kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan Simamora (1997:541), mendefinisikan pengertian kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi.

Dessler (1997:85), mengemukakan bahwa: “Kompensasi merupakan salah satu bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari dipekerjakannya pegawai itu”. Menurut Handoko (1998:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Sesuai dengan pendapat di atas, Ranupandojo (2000:10), menyatakan bahwa:

“Kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Kegiatan di sini meliputi penentuan sisten kompensasi yang mampu mendorong prestasi pegawai, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pegawai ”,

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai kompensasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh para pegawai atas kerja yang telah dilakukan.

### **2. Fungsi Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi mempunyai fungsi dan tujuan. Menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:100), fungsi-fungsi pemberian kompensasi adalah:

#### **a. Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien**

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada pegawai yang berprestasi baik, akan mendorong para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para pegawai dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasi nya rendah ke tempat kerja yang kompensasi nya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

#### **b. Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif**

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga pegawai termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/ atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktivitas pegawai sangat menentukan.

#### **c. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi**

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu

stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

### **3. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Selain beberapa fungsi di atas, jelas kompensasi mempunyai tujuan-tujuan positif. Pendapat para pakar tentang tujuan pemberian kompensasi berbagai macam, namun pada prinsipnya sama. Adapun tujuan kompensasi menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2002:120) adalah sebagai berikut:

#### **a. Ikatan Kerja Sama**

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

#### **b. Kepuasan Kerja**

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

#### **c. Pengadaan Efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

#### **d. Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

#### **e. Stabilitas Pegawai**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

#### **f. Disiplin**

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

#### **g. Pengaruh Serikat Buruh**

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### **h. Pengaruh Pemerintah**

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Adapun menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:101), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

#### **a. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi**

Pegawai menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

**b. Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja**

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong pegawai bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos pegawai per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

**c. Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan**

Makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.

**d. Pengkaitan antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi**

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara “input” (syarat-syarat) dan “Output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

Agar tujuan-tujuan di atas dapat tercapai, maka pemberian kompensasi dilaksanakan dengan sebaik-baiknya melalui pengadministrasian yang tepat. Adapun tujuan administrasi kompensasi menurut T. Hani Handoko (2001:156) adalah sebagai berikut:

**a. Memperoleh Personalia yang *Qualified***

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

**b. Mempertahankan Para Pegawai yang Ada Sekarang**

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak pegawai yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran pegawai, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

**c. Menjamin Keadilan**

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

**d. Menghargai Perilaku yang Diinginkan**

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung-jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

**e. Mengendalikan Biaya-Biaya**

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis, organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para pegawai.

**f. Memenuhi Peraturan-Peraturan Legal**

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memper-

hatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi pegawai.

Dari pemaparan mengenai tujuan kompensasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi mempunyai dampak positif, baik bagi organisasi yang mengorbankan sumber dananya maupun pihak pekerja yang mengorbankan daya upayanya.

#### **4. Asas Pemberian Kompensasi**

Asas Kompensasi menurut Casio (1995: 330), diantaranya; (1) Memenuhi kebutuhan dasar; (2) Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal; (3) Mempertimbangkan adanya keadilan internal; (4) Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu;

Robins (1993), menggambarkan asas kompensasi; (1) Mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian; (2) Penghargaan yang mereka terima di kaitkan dengan kinerja mereka; (3) Berkaitan dengan kebutuhan individu.

Sedangkan Hasibuan (2007:122), menjelaskan bahwa program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai.

##### **a. Asas Adil**

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi pegawai akan lebih baik.

##### **b. Asas Layak dan Wajar**

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan pegawai yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak. Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki pegawai. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri ijazah formal S-I, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama. Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan



informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

## **5. Sistem Pemberian Kompensasi**

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem waktu, sistem kontrak/borongan.

### **a. Sistem Prestasi**

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistemhasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh pegawai yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai pegawai dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistemhasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

### **b. Sistem Waktu**

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah: (1) Mengakibatkan mengendornya semangat pegawai yang produktifitasnya tinggi (di atas rata-rata); (2) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai; (3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja; (4) Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah: (1) Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat; (2) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik; (3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

### **c. Sistem Kontrak/Borongan**

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh pegawai tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai tetap.

## **6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2007: 128-129), antara lain sebagai berikut:

### **a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.**

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

### **b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.**

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

### **c. Serikat Buruh/Organisasi Pegawai.**

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

### **d. Produktivitas Kerja Pegawai.**

Jika produktivitas kerja pegawai baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

### **e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.**

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang

### **f. Biaya Hidup/*Cost of Living*.**

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi /upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

### **g. Posisi Jabatan Pegawai.**

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

### **h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.**

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

**i. Kondisi Perekonomian Nasional.**

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

**j. Jenis dan Sifat Pekerjaan.**

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

Disamping itu Martoyo (2007: 117-118), menambahkan unsur-unsur penting dari faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

**a. Kebenaran dan Keadilan**

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing pegawai atau kelompok pegawai harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap pegawai merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya kepada organisasi sesuai dengan pandangnya.

**b. Dana Organisasi**

Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa finansial" maupun "nonfinansial" amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai-pegawai. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi, maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya.

**c. Serikat Pegawai**

Para pegawai yang tergabung dalam suatu serikat pegawai dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat pegawai dapat merupakan "simbol kekuatan" pegawai dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/ pimpinan organisasi.

**d. Produktifitas Kerja**

Produktifitas kerja pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja pegawai. Sedangkan prestasi kerja pegawai merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktifitas kerja pegawai, ikut mempengaruhi pelaksanaan pemberian kompensasi termaksud.

**e. Biaya Hidup**

Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama yang berupa upah/gaji, dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari, harus mendapatkan

perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya, karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya, karena tak ada ukuran yang pasti seberapa besar "hidup yang layak" itu.

**f. Pemerintah**

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dan tindak sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan dalam pemberian balas jasa pegawai jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Karena itu pemerintahlah yang ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja pegawai, baik pegawai pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batas umur tertentu.

**7. Macam-Macam Kompensasi**

Kompensasi (*compensation*) juga merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Simamora (2004), membedakan kompensasi menjadi dua macam, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

**a. Kompensasi Langsung (*direct compensation*)**

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima pegawai dalam bentuk uang. Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain. Dessler (1997:85) menjelaskan bahwa: "Kompensasi langsung adalah pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus". Sedangkan menurut Umar (2003:16), "Kompensasi langsung adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai dalam bentuk gaji/upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi".

Menurut Nawawi (2005:316): "Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja (*hourly wage*)".

Kompensasi langsung yang terdiri dari:

**1) Gaji/Upah**

Definisi Gaji menurut Hasibuan (1999:133) adalah: Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti". Simamora (2004:445), menjelaskan bahwa:

"Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per-jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja)".

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Gitosudarmo (1995:299) yang

menyatakan pengertian gaji adalah: “Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh”. Selanjutnya Gitosudarmo (1995:230) menyatakan bahwa untuk merancang imbalan finansial khususnya gaji dapat mempertimbangkan faktor-faktor seperti:

**2) Keadilan**

Penggajian yang dirancang perlu mempertimbangkan azas keadilan. Konsep keadilan dalam hal ini berkaitan dengan *input-income*, *input* atau masukan antara lain meliputi pengalaman/masa kerja, senioritas, jejang pendidikan, keahlian, beban tugas, prestasi dan lain sebagainya., sedangkan *income*/hasil adalah imbalan yang diperoleh pekerja.

**3) Kemampuan Organisasi**

Organisasi jangan memaksakan diri untuk memberikan gaji di luar kemampuannya, karena hal itu dapat membahayakan organisasi, yang pada gilirannya juga akan merugikan pekerja itu sendiri.

**4) Mengaitkan dengan Prestasi**

Untuk bidang tertentu dalam organisasi dimana prestasinya dapat diukur dengan mengaitkan secara langsung antara gaji dengan prestasi masing-masing pekerja.

**5) Peraturan Pemerintah**

Penggajian harus memperhatikan peraturan pemerintah, seperti misalnya ketentuan tentang Upah Minimum Regional. Idealnya, gaji yang diberikan organisasi di atas ketentuan pemerintah. Gaji memadai yang diterima oleh pekerja akan menimbulkan ketentraman dalam bekerja dan mereka tidak akan berperilaku macam-macam.

**6) Kompetitif**

Penggajian yang dirancang hendaknya memperhatikan gaji yang dilakukan oleh organisasi lain dalam industri yang sama. Menentukan tarif yang lebih tinggi dari organisasi lain yang sejenis akan mampu menarik orang-orang yang berkualitas masuk ke dalam organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan laju perkembangan organisasi.

Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana pegawai menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi perusahaan. Pembayaran gaji yang merupakan wujud kompensasi langsung diharapkan mampu mewujudkan usaha dalam mempertahankan dan memotivasi pegawai agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

**7) Upah Insentif**

Jenis kompensasi lain yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan pegawai akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya. Menurut Nawawi (1997:317) definisi upah insentif adalah: “Penghargaan atau

ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu”.

Hasibuan (1999:133) mendefinisikan upah insentif adalah “balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standart”. Sedangkan Manulang (1994:147), “Insentif merupakan alat motivasi, sarana motivasi, sarana yang memberikan motif atau sarana menimbulkan dorongan”.

Upah insentif sebagai bagian dari keuntungan perusahaan terutama sekali diberikan kepada pegawai yang bekerja secara baik atau berprestasi. Pemberian insentif ini dimaksudkan perusahaan sebagai upaya untuk memotivasi pegawai yang berprestasi tetap bekerja di perusahaan.

Ranupandojo dan Husnan (2002:164) menjelaskan agar insentif bisa berhasil, perlu diperhatikan hal-hal berikut: (a) Pembayarannya hendaknya sederhana agar dapat dimengerti dan dihitung oleh pegawai sendiri; (b). Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi; (c) Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin; (d) Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, standar kerja yang tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya; (e) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan pemberian insentif pada umumnya adalah untuk mendorong pegawai agar bekerja dengan lebih bersemangat sehingga produktifitas kerja pegawai meningkat.

#### **8) Bonus**

Jenis kompensasi lain yang ditetapkan perusahaan adalah berupa pemberian bonus. Pemberian bonus kepada pegawai ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja pegawai.

Pengertian bonus menurut Simamora (2004:522) adalah “Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja”, sedangkan menurut Sarwoto (1991:156), pengertian bonus adalah: (a) Uang dibayar sebagai balas atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target; (b) Diberikan secara sekali terima tanpa sesuatu ikatan di masa yang akan datang; (c) Beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.

Bonus diberikan apabila pegawai mempunyai profitabilitas atau keuntungan dari seluruh penjualan tahun lalu. Penentuan besarnya pemberian bonus adalah berdasarkan kebijakan perusahaan, tidak ada ketetapan yang pasti mengenai bonus yang diberikan. Dessler (1997:417) menyatakan bahwa “Tidak ada aturan yang pasti mengenai sistem perhitungan bonus dan beberapa perusahaan tidak memiliki formula untuk mengembangkan dana bonus”.

Didalam pemberian bonus kepada pegawai. Perusahaan memberikan bonus setiap tahun dengan waktu yang tidak ditentukan, bisa di awal tahun, pertengahan, atau akhir tahun. Besarnya bonus yang ditetapkan adalah 1 sampai 2 kali gaji pokok pegawai.

## **b. Kompensasi Tidak Langsung (indirect compensation)**

Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2001:316) adalah “Program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan”.

Sedangkan menurut Handoko (2001:183), “Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan pada pegawai berdasarkan kemampuan perusahaan”. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan pegawai, karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Selanjutnya, Handoko (2001:185) menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi beberapa bagian yaitu: Pertama; Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (time-off benefit), meliputi: (a) Istirahat *on the job*, terdiri dari: (1) Periode Istirahat; (2) Periode makan; (3). Periode waktu cuti. (b) Hari-hari sakit; (c) Liburan dan cuti; dan (d). Alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.

Kedua; Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi: (a) Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode; (b) Rencana-rencana pensiun; (c) Tunjangan hari tua; (d) Tunjangan pengobatan; (e) Pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit pegawai.

Ketiga; Program pelayanan pegawai, meliputi: (a) Rekreasi; (b) Kafetaria; (c) Perumahan; (d) Beasiswa pendidikan; (e) Fasilitas pembelian; (f) Konseling finansial dan legal; (g) Aneka ragam pelayanan lain;

Keempat; Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal. Kompensasi tidak langsung yang digunakan adalah perlindungan ekonomis terhadap bahaya berupa tunjangan kesehatan, bayaran di luar jam kerja (sakit, hari besar, cuti), dan program pelayanan pegawai berupa penyediaan fasilitas-fasilitas (kendaraan, sarana olahraga, sarana peribadatan) dengan alasan ketiga item tersebut sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan. Kompensasi tidak langsung diberikan pada pegawai dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, dan memberikan kepuasan pada pegawai sehingga diharapkan pegawai merasa nyaman bekerja dalam perusahaan.

Selain sesuatu hal yang kompleks, kompensasi juga merupakan suatu elemen biaya yang sangat besar bagi organisasi. Namun demikian, setiap organisasi tetap melaksanakan kebijakan ini. Hal ini karena ada dampak positif yang diharapkan darinya.

## **B. PROSES PENENTUAN KOMPENSASI**

### **1. Proses atau tahap-tahapan**

Proses atau tahap-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas: (a) Menyelenggarakan survei gaji, yaitu survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal); (b) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal); (c)

Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin *employee equity*/ keadilan pegawai); (d) Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah; (c) Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar).

Dari uraian di atas diketahui bahwa agar kompensasi terasa adil, maka evaluasi pekerjaan, survei gaji, dan penilaian prestasi kerja merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemberian kompensasi.

Penilaian pekerjaan atau evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, antara lain dengan cara membandingkan nilai suatu jabatan-jabatan yang lain yang ada dalam suatu organisasi.

Dalam penilaian pekerjaan, manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dengan mengukur masukan-masukan dari suatu pekerjaan terhadap tujuan perusahaan. Jika nilai relatif dari pekerjaan yang dihasilkan sulit diukur, maka faktor-faktor yang perlu di pertimbangkan antara lain adalah besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya (*responsibility*), pengetahuan yang dituntut (*skill*), berat ringannya usaha yang harus dikerahkan (*effort*), dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi (*working condition*).

Penilaian pekerjaan menghasilkan suatu daftar urutan pekerjaan dengan angka nilai tertentu, kemudian nilai pekerjaan yang diberikan diubah ke dalam tarif gaji dan upah. Kegunaan evaluasi pekerjaan terutama sebagai bahan dalam menentukan tingkat gaji yang adil dan layak secara internal kepada pegawai, meskipun demikian ini bukan suatu ukuran yang tepat dan dapat diyakini 100% terdapatnya keadilan pemberian gaji. Karena sifatnya subjektif, sebaiknya evaluasi pekerjaan dilakukan oleh para ahli atau panitia evaluasi pekerjaan.

## **2. Survei gaji dan upah**

Untuk menentukan tingkat kompensasi yang adil secara eksternal, banyak perusahaan bergantung pada survei upah dan gaji. Survei ini dapat menemukan apa yang dibayarkan oleh pengusaha lain dalam pasar tenaga kerja yang sama untuk sebuah pekerjaan tertentu, apakah pengusaha yang berbeda membayarkan gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama?

Survei gaji dan upah dapat dilaksanakan melalui surat, telepon, atau wawancara. Kebanyakan pengusaha melakukannya sendiri. Namun, jika mereka tidak mampu untuk melakukannya sendiri, maka mereka bisa menggunakan jasa pihak lain, seperti konsultan.

## **3. Penetapan Harga Pekerjaan**

Pada tahapan penentuan harga pekerjaan terdapat dua kegiatan, yaitu sebagai berikut: (a) Menentukan tingkat pembayaran yang sesuai dengan pekerjaan nilai relatif dari suatu pekerjaan ditentukan oleh peringkatnya melalui proses evaluasi pekerjaan dan apa yang dibayar oleh pasar tenaga kerja untuk jenis pekerjaan yang



sama; (b) Mengelompokkan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam suatu struktur yang dapat dikelola secara efektif. Analisis gaji menjadi lebih mudah dengan mengumpulkan pekerjaan dalam kelas-kelas pekerjaan sama akan memperoleh gaji yang sama besar.

#### **4. Kompensasi dan Benefit**

Jika kita memperhatikan beberapa iklan lowongan kerja di beberapa media massa baik cetak maupun elektronik, maka ada beberapa lowongan yang membutuhkan tenaga yang khusus untuk mengelola tentang Kompensasi dan Benefit pada sebuah perusahaan, jadi demikian pentingnya pengelolaan tentang Kompensasi dan Benefit sehingga perusahaan dimaksud memerlukan tenaga khusus dan tenaga yang dibutuhkan juga tidak sembarangan yaitu pada level Manajer. Dari pengamatan penulis mengenai perusahaan yang membutuhkan tenaga ini memang merupakan perusahaan-perusahaan besar yang memiliki karyawan diatas seribu orang dan beragam tugas dan tanggungjawabnya dalam perusahaan serta dengan berbagai level atau tingkatan jabatan, namun tentu saja yang menjadi pertanyaan adalah apa yang melatarbelakangi dibutuhkannya tenaga ini.

Seperti kita ketahui bersama bahwa mengelola Kompensasi dan Benefit adalah bagian dari pengelolaan Sumber Daya Manusia Perusahaan, Kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan oleh perusahaan karena adanya hubungan kegiatan pekerjaan dan imbal jasa ini langsung diterima karyawan sementara Benefit adalah bentuk kompensasi yang tidak langsung diterima karyawan dalam bentuk materi tetapi merupakan fasilitas kesejahteraan. Untuk perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, pengelolaannya dilakukan langsung oleh Manajer HRD sedangkan untuk perusahaan besar, pengelolaannya memang dibuat khusus karena pengelolaan Kompensasi dan Benefit sangat erat kaitannya dengan strategi maupun kebijakan-kebijakan perusahaan. Pemberian Kompensasi kepada karyawan pada dasarnya diawali dari Visi, misi dan strategi unit kerja SDM sebagai pengelola, dan tentu saja bahwa unit kerja SDM membuat Visi, misi dan strategi tentunya juga berdasarkan dari Visi, misi dan strategi perusahaan, sebagai contoh adalah bagaimana para pengelola SDM berupaya mempertahankan seorang karyawan handal dengan memberikan imbal jasa yang sesuai dengan kontribusinya serta memberikan Benefit yang kompetitif, dengan bertahannya tenaga handal di perusahaan tentunya akan membuat target-target perusahaan dapat tercapai.

##### **a. Membuat Sistem Kompensasi**

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat sebuah sistem kompensasi di perusahaan yaitu: (1) Kompensasi harus memenuhi rasa keadilan bagi setiap karyawan (*Internally Equitable*); (2) Mempunyai nilai dalam bersaing dengan nilai pasar tenaga kerja (*Externally Competitiveness*); (3) Pemberian Kompensasi akan menunjang keberhasilan perusahaan (*Performance Driven*); (4) Berdasarkan kemampuan perusahaan (*Affordable*); (5) Memenuhi perundangan yang berlaku (*Legally Defensible*); (6) Setiap orang mudah memahami dan mengerti akan sistem

kompensasinya (*Explainable*); (7) Fleksibel terhadap perkembangan bisnis perusahaan (*Managable*)

Dengan sistim Kompensasi yang dibangun sedemikian rupa dan berdasarkan kepada hal-hal diatas maka tujuan dari pemberian Kompensasi akan tercapai yaitu: (1) Memikat karyawan; (2) Mempertahankan karyawan; (3) Memotivasi karyawan.

Untuk itu ada hal yang menarik untuk diperhatikan dan menjadi tantangan bagi para pengelola sistim Kompensasi adalah bagaimana sistim Kompensasi mampu menjaga rasa keadilan (*internal Equitable*) dalam perusahaan dengan besaran nilai pasar tenaga kerja (*Externally Competitiveness*), agar terjadi keseimbangan itu maka para pengelola Kompensasi berupaya melakukan maintenance terhadap sistim dan besaran nilai kompensasi yang ada didalam perusahaan. Salah satu kegiatan yang harus dilakukan adalah mengikuti survey gaji pada lembaga yang dinilai mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi dan lembaga ini banyak terdapat di Indonesia, dan pada tulisan kali ini tidak terlalu banyak membahas mengenai kompensasi ini karena telah dibahas sebelumnya mengenai gaji atau penghasilan. Namun yang tidak kalah pentingnya juga adalah bagaimana melakukan perencanaan untuk mengelola program Benefit didalam perusahaan dan dibawah ini akan dijelaskan mengenai hal dimaksud.

#### **b. Pertimbangan strategik dalam perancangan program benefits**

Para pengelola Benefit harus mempertimbangkan dengan hati-hati tentang apa yang ingin mereka capai sehubungan dengan program benefitsnya. Hal ini dikarenakan besarnya anggaran yang harus disediakan perusahaan untuk benefit. Untuk dapat mengungkit dampak dari anggaran yang besar tersebut, para pengelola harus memperhatikan beberapa hal besar dibawah ini :

- **Rencana strategik bisnis jangka panjang**

Pada tahap perkembangan awal, perusahaan umumnya menawarkan gaji dasar dan benefit yang rendah, namun insentifnya besar. Sedangkan pada tahap dewasa, perusahaan akan lebih royal dalam ketiga bentuk kompensasinya. Selain itu, perubahan kondisi seperti downsizing, akuisisi, pemberhentian geografis, dan perubahan dalam laba juga akan berpengaruh dalam hal perubahan kombinasi optimum benefits, yang harus konsisten dengan rencana bisnis perusahaan.

- **Diversitas dalam angkatan kerja berarti ada diversitas dalam preferensi benefit**

Karyawan muda umumnya lebih senang dengan pembayaran langsung daripada program pensiun. Sedangkan karyawan tua akan lebih senang yang sebaliknya. Karyawan yang memiliki serikat mungkin lebih senang dengan benefit yang seragam, sedangkan bagi yang memiliki cacat tubuh atau orangtua tunggal akan senang dengan jam kerja yang fleksibel.

- **Persyaratan legal**

Pemerintah memiliki peran besar dalam mengatur benefits. Sementara perusahaan memfokuskan untuk mengendalikan biaya, pemerintah menginginkan kesejahteraan sosial dan ekonomi bagi rakyatnya.

- **Kekompetitifan dari benefits yang ditawarkan**

Isu mengenai ini lebih besar dari isu kekompetitifan gaji. Dalam hal gaji, manajemen dan karyawan hanya perlu fokus pada pembayaran langsung, baik tetap maupun variabel. Sedangkan dalam hal benefits, fokus perusahaan adalah pada biaya, sementara karyawan berfokus pada nilai.

- **Strategi kompensasi total**

Sesuai dengan tujuan utama penyusunan kompensasi, yaitu untuk mengintegrasikan gaji, insentif, dan benefit dalam satu paket yang mendorong pencapaian tujuan organisasional, maka benefit yang ditawarkan harus efektif dengan tujuan tersebut. Misalnya, benefit program pensiun saja mungkin tidak berpengaruh banyak bagi kinerja keseharian karena jauhnya jarak antara kinerja dengan waktu benefit diterima.

Dalam semua kasus, pertimbangan kecukupan, kesamaan, pengendalian biaya, dan keseimbangan harus menuntun pengambilan keputusan dalam strategi kompensasi total diatas.

Ada beberapa komponen kunci dari paket benefits, yaitu:

- 1) Biaya: berdasarkan survei pada tahun 2000, rata-rata prosentase benefits dari gaji adalah 30%. Jumlah ini bervariasi sesuai ukuran perusahaan. Perusahaan besar umumnya memberi benefits lebih banyak.
- 2) Benefit kesehatan dan keamanan: termasuk didalamnya berbagai jenis asuransi, tunjangan Kesehatan, pensiun, izin sakit, dana pensiun, dan lain sejenisnya.
  - a) *Asuransi jiwa*: Asuransi ini biasanya diperbarui setiap satu tahun dan akan dihentikan apabila karyawan keluar dari perusahaan. Besarnya nilai asuransi umumnya sekitar dua kali gaji tahunan karyawan. Saat ini, asuransi jiwa banyak dipengaruhi oleh program benefit fleksibel. Misalnya, perusahaan membayar sekian untuk asuransi jiwa karyawan, namun ada beberapa paket tambahan yang dapat dipilih karyawan sesuai preferensinya dan nantinya akan dipotong dari gaji.
  - b) *Kompensasi pekerja*: yang termasuk didalamnya adalah pembayaran untuk menggantikan upah yang hilang, biaya kesehatan media dan rehabilitasi, dan pelatihan ulang untuk melakukan pekerjaan yang berbeda. Umumnya di setiap negara ada Undang-Undang yang mengatur mengenai kompensasi ini.
  - c) *Asuransi kecacatan* : yaitu mencakup pembayaran atas kematian yang tidak disengaja, serta pembayaran apabila karyawan mendapat kecacatan. Cacat jangka panjang (6 bulan atau lebih) biasanya membayar tidak lebih dari 60% dari gaji dasar karyawan sampai mereka mulai menerima dana pensiun.
  - d) *Tunjangan rumah sakit, operasi, dan maternitas*: ini adalah tunjangan yang sangat penting bagi karyawan karena biayanya bisa sangat besar. Tentu saja, sama dengan perusahaan, biaya operasional dari tunjangan ini bisa memberatkan, mengurangi laba, dan mengurangi kekompetitifan perusahaan secara global. Isu-isu kompetitif dari biaya kesehatan ini umumnya

parah pada perusahaan dengan jumlah pekerja berusia 40-50 tahun yang banyak, tunjangan kesehatan yang lebih banyak bagi karyawan yang telah pensiun, dan perusahaan dengan produk yang harus bersaing dalam pasar dunia. Apabila perusahaan ingin mengurangi biaya besar yang ditimbulkan dari tunjangan rumah sakit, operasi, dan maternitas diatas, perusahaan dapat melakukan beberapa strategi biaya seperti: (a) Bergabung dengan perusahaan lain untuk membentuk hubungan yang lebih kuat dalam menegosiasikan biaya-biaya rata-rata dengan insurer; (b) Bekerjasama dengan rumah sakit, insurer, dan pemasok lainnya.

- e) *Program izin sakit*: menyediakan penggantian upah atas ketidakhadiran jangka pendek karyawan akibat sakit. Dalam prakteknya, benefit ini sering disalahgunakan oleh karyawan. Mereka sering memandang bahwa izin sakit adalah hak yang harus digunakan meskipun mereka tidak sakit. Untuk mengatasinya, perusahaan dapat beralih ke program “managed-disability”.
- f) *Pensiun*: adalah sejumlah uang yang dibayarkan secara teratur pada intervalnya kepada karyawan yang telah pensiun dan berhak menerimanya. Pensiun swasta jarang ditemui sebelum Perang Dunia II, sebelum adanya peraturan dari National Labor Relations Board dan klarifikasi mengenai perlakuan pajak dari kontribusi perusahaan. Di Amerika saat ini, dana pensiun yang disisihkan perusahaan telah menjadi sumber modal terbesar negara.
- g) *Keamanan sosial*: adalah program perawatan pendapatan. Ini adalah pertahanan terbaik dalam mengatasi ketidaksejahteraan orang-orang tua. Pajak pendapatan yang diperoleh dari pekerja yang masih bekerja didistribusikan untuk membayar benefits bagi mereka yang telah pensiun. Saat ini perbandingan antara mereka yang masih bekerja masih 3:1, namun akibat ekspektasi hidup yang semakin panjang dan peningkatan jumlah pensiunan dari baby boomers, pada tahun 2030 diprediksikan bahwa pajak keamanan sosial hanya akan menutupi 75% dari benefits yang dijanjikan. Meskipun *Social Security* ini tidak menutupi semua kebutuhan pensiunan (hanya sekitar 45% di US, sisanya dari tabungan pribadi atau dana pensiun), namun sistem ini mungkin harus segera direformasi untuk menangani ketersediaan dana beberapa tahun mendatang.
- h) *Asuransi pengangguran*: Di negara-negara maju, pekerja umumnya memiliki benefit ini. Namun demikian, ada beberapa syarat khusus yang harus dipenuhi agar pengangguran berhak menerimanya. Syarat-syarat tersebut bervariasi di setiap negara, namun biasanya berupa (1) pekerja harus mampu, mau, dan aktif mencari pekerjaan, (2) pekerja tidak boleh menolak pekerjaan yang sesuai dengannya, (3) bukan menjadi pengangguran akibat perseteruan pekerja, (4) tidak boleh meninggalkan pekerjaan, (5) bukan diberhentikan karena kesalahan dalam pekerjaan, dan (6) harus telah pernah bekerja sebelumnya dan menghasilkan sejumlah

uang. Dana yang digunakan untuk benefit ini berasal dari pajak yang ditanggung perusahaan atas klaim dari karyawan maupun tingkat turnover yang tinggi.

- i) *Pembayaran severance*: tidak diwajibkan secara hukum dan banyak perusahaan tidak menawarkannya karena telah ada kompensasi pengang-guran. Namun program ini digunakan secara ekstensif oleh perusahaan yang melakukan downsizing. Misalnya, perusahaan memberi tambahan beberapa bulan gaji apabila karyawan setuju untuk pensiun sesuai waktu yang disepakati, contoh lainnya dalam hal *take over*, apabila yang diber-hentikan adalah setara top manajemen, mereka akan menerima pesangon yang besarnya mencapai 2-3 tahun gaji mereka.
- j) *Pembayaran atas waktu-waktu tidak bekerja*: yang termasuk didalamnya adalah saat liburan, cuti, dan waktu melapor. Karyawan level atas di perusahaan-perusahaan raksasa banyak yang mendapat kebebasan untuk berlibur kapan saja.
- k) Layanan karyawan: beberapa contohnya adalah bantuan konseling, layanan makan, mobil perusahaan, fasilitas olah raga, rencana pembelian saham, transportasi, bantuan adopsi, seragam, bantuan hukum, penjagaan anak, bonus natal, fasilitas kredit, jam kerja fleksibel, dan lain sebagainya.

Mengenai program benefit ini sekali lagi sangat tergantung dari keuangan perusahaan namun jika ada kemampuan perusahaan tidak ada salahnya seluruh program benefit diatas bisa kita laksanakan.

### C. HUBUNGAN KONPENSASI DENGAN KEPUASAN KERJA

Hasibuan (2007:120), menjelaskan bahwa kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja antara lain sebagai berikut:

#### 1. Kebutuhan Fisik dan Keamanan

Kebutuhan fisik dan keamanan menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan semacamnya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.

#### 2. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.

#### 3. Kebutuhan Egoistik

Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

Kepuasan-kepuasan di atas ada yang dinikmati di luar pekerjaan, di sekitar pekerjaan, dan lewat pekerjaan. Kebutuhan fisik terpuaskan di luar pekerjaan, kebutuhan sosial terpuaskan melalui hubungan pribadi di sekitar pekerjaan, sedangkan hubungan egoistik terutama terpuaskan melalui pekerjaan. Status adalah kebutuhan sosial, tetapi status yang diperoleh dari jabatan penting, sama-sama dinikmati baik di luar maupun di dalam pekerjaan. Pujian adalah kebutuhan sosial lainnya, tetapi

pujian dari majikan paling mudah dicapai dengan cara mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin. Dengan mengetahui motif orang mau bekerja dan aneka ragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja maka dapat diketahui tujuan pemberian kompensasi.

#### **D. TANTANGAN YANG DIHADAPI DALAM MENETAPKAN KOMPENSASI**

Metode penetapan gaji yang serasional apapun akan menghadapi tantangan-tantangan. Tantangan-tantangan tersebut adalah sebagai berikut:

##### **1. Standar Gaji yang Berlaku Umum**

Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar.

##### **2. Kekuatan Serikat Buruh**

Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.

##### **3. Produktivitas.**

Perusahaan harus memperoleh laba agar bisa tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih dari pada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (digaji sesuai produktivitas mereka)

##### **4. Kebijakan Gaji dan Upah**

Beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan. Kebijakan yang umum yaitu memberikan kenaikan gaji yang sama kepada pegawai yang tergabung dengan serikat kerja dengan pegawai yang tidak tergabung dalam serikat kerja. Beberapa perusahaan harus membayar gaji yang lebih dari gaji yang berlaku umum untuk mengurangi tingkat *turnover* atau merekrut pegawai yang baik.

##### **5. Nilai yang Sebanding dengan Pembayaran yang Sama**

Masalah penting dalam manajemen kompensasi dengan kesempatan yang sama adalah "*comparable worth*" (nilai yang sebanding). Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama. *Comparable worth* berarti pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama.

##### **6. Peraturan Pemerintah**

Pemerintah turut campur dalam menentukan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional, upah lembur, pembatasan usia kerja (15 tahun s/d 65 tahun), dan pembatasan jam kerja (maximum 40 jam/minggu).

Memahami uraian di atas, bahwa salah satu usaha perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dengan memberikan kompensasi secara tepat. Kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Begitu juga sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Melihat pentingnya peranan sumber daya manusia sebagai pegawai dalam suatu organisasi/perusahaan, maka

perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.

Gambaran tersebut menunjukkan betapa pentingnya arti pegawai bagi perusahaan, sehingga pihak perusahaan dituntut untuk memberikan perhatian yang serius terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja. Bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai adalah berupa pemberian kompensasi, yang diharapkan dapat merangsang semangat kerja pegawai.\*\*\*

## BAB 10

# Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan

Kesejahteraan, dalam bahasa awam, langsung diterjemahkan sebagai gaji atau penghasilan oleh kebanyakan karyawan. Namun, hakikat kesejahteraan karyawan adalah sebagai berikut: (1) Kesejahteraan anak buah adalah tanggung jawab pimpinan/atasan langsung; (2) Kesejahteraan karyawan bukan beban perusahaan, melainkan target; (3) Tujuan perusahaan didirikan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan manusia, yaitu pemilik/pemegang saham, direksi, karyawan, negara, dan umat manusia.

Kesejahteraan karyawan adalah tanggung jawab pimpinan langsung, bukan tanggung jawab tetangganya atau HRD (*Human Resource Development*). Seringkali bagian HRD menjadi bagian sampah karena segala problem menyangkut masalah karyawan dilempar ke sana. Masalah kenaikan gaji dilempar ke HRD, masalah pemogokan karyawan dimasukkan ke HRD, masalah lembur, masalah disiplin juga dilempar ke HRD. Para manajer itu lupa bahwa setiap manajer di perusahaan juga menjadi manajer HRD bagi anak buahnya masing-masing, sehingga masalah tentang peningkatan kualitas, kesejahteraan, dan kegembiraan anak buah merupakan tanggung jawabnya langsung, bukan tanggung jawab pihak HRD. Alasannya, atasan langsung merupakan pihak yang mengetahui persis prestasi anak buahnya, bukan manajer HRD, bukan direktur, bukan teman sejawat, atau bahkan tetangganya. Atasan langsung juga merupakan pihak yang mengisi lembar penilaian kerja (*performance appraisal*) mengenai anak buahnya, maka ia wajib mengajukan kenaikan gaji, tunjangan, atau promosi anak buahnya kalau memang dinilai layak dan berprestasi. Bahwa yang memutuskan kemudian adalah atasan yang lebih tinggi adalah urusan lain. Yang penting, seorang pimpinan sudah menjalankan kewajibannya untuk mengajukan promosi dan kenaikan gaji/tunjangan anak buahnya yang dinilai berprestasi.

Kemudian hal paling penting mengenai kesejahteraan karyawan yang perlu diperhatikan adalah kesejahteraan karyawan bukan beban, melainkan target. Memang, dalam pembukuan, pembayaran gaji karyawan dicatat dalam beban perusahaan. Meski demikian, secara filosofis, kesejahteraan karyawan harus dilihat sebagai target, karena target perusahaan didirikan adalah untuk kesejahteraan



manusia, bukan kesejahteraan gedung, mesin, alat-alat, dan *fixed asset* lainnya.

Manusia-manusia yang perlu disejahterakan itu pertama-tama adalah pemilik atau pendiri perusahaan, karena mereka merupakan pihak yang bekerja keras di awal, banting tulang dengan mengorbankan apa saja demi berdiri dan berjalannya perusahaan yang dirintisnya. Mereka adalah pembuka jalan dan orang lain yang meneruskannya. Jika perusahaan bangkrut, mereka pula yang menanggung beban kerugian besar. Urutan selanjutnya adalah pemegang saham, direksi, dan karyawan. Akhirnya, negara juga menjadi pihak yang ikut sejahtera, karena negara mendapat pajak dari perusahaan. Yang paling akhir adalah umant manusia keseluruhan. Mereka ikut sejahtera, karena produk dan jasa yang dibuat oleh perusahaan pada dasarnya ditujukan untuk berguna dan bernilai bagi kehidupan manusia.

Oleh karena itu, ketika perusahaan menjadi besar dan mendapat laba yang besar, maka ketika menetapkan gaji pokok (*take home pay*) bagi karyawannya, hendaknya tidak hanya menggunakan patokan Upah Minimum Regional (UMR) yang ditetapkan oleh pemerintah. Dengan kata lain, ketika pencapaian laba perusahaan besar, maka pengupahan karyawan tidak seharusnya didasarkan pada UMR saja.

Cara meningkatkan kesejahteraan karyawan perusahaan bisa dilakukan dengan meningkatkan nilai tambah industri (*industry value added*) atau kualitas industri. Seiring dengan meningkatnya produktivitas, keuntungan perusahaan juga diharapkan bertambah, sehingga keuntungan tersebut akan dapat digunakan untuk meningkatkan penghasilan karyawan.

## **A. HAKIKAT KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

### **1. Pengertian Kesejahteraan Karyawan**

Kesejahteraan yang dilaksanakan oleh perusahaan bertujuan untuk memelihara karyawan baik dari segi rohani maupun jasmani guna mempertahankan kinerja dan sikap kerja yang baik di dalam bekerja.

Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengertian kesejahteraan karyawan, maka penulis mengutip beberapa pendapat para ahli, antara lain :

Menurut Dale Yoder yang (Malayu S.P Hasibuan (2000;203)dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, menyatakan bahwa:

“Kesejahteraan dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan, terutama mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan dana pensiun.”

Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, mengemukakan bahwa: “*Benefits* adalah semua pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seseorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaannya.” (1998; 174)

Menurut Henry Simamora dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, menyatakan sebagai berikut: “*Employee benefit* adalah pembayaran (*payments*) dan jasa-jasa (*service*) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar sebagian atau semua dari tunjangan itu.” (1999; 663)

Sedangkan pengertian kesejahteraan menurut Malayu S.P Hasibuan dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, mengemukakan bahwa:

“Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan, agar produktivitas kerjanya meningkat .” (2000: 182)

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka penulis mencoba mengasumsikan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan balas jasa pelengkap yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, baik yang berbentuk uang, barang maupun jasa layanan lainnya yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan dalam bekerja. Kesejahteraan karyawan adalah merupakan suatu program yang menitik beratkan terhadap pekerjaan dan terhadap lingkungan kerja.

## **2. Tujuan Kesejahteraan Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa tujuan kesejahteraan karyawan adalah untuk memelihara sikap pegawai yang baik terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga masalah kesejahteraan ini menjadi perhatian pihak perusahaan. Dimana perhatian-perhatian ini dipengaruhi oleh perkembangan organisasi-organisasi buruh. Kesejahteraan karyawan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah. Asas kesejahteraan adalah keadilan dan kelayakan serta tidak melanggar peraturan pemerintah.

Untuk lebih jelasnya mengenai kesejahteraan karyawan, penulis mengemukakan berbagai pendapat dari para ahli mengenai pengertian-pengertian tersebut.

Menurut Schuler (1998;602) dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21”, mengemukakan bahwa tujuan kesejahteraan karyawan adalah:

- a. Meningkatkan produktivitas dengan menurunnya hari kerja yang hilang.
- b. Meningkatkan efisiensi dari karyawan yang bekerja dengan separuh hari.
- c. Menurunnya biaya asuransi.
- d. Menurunnya kompensasi kepada karyawan dengan makin sedikitnya tuntutan yang diajukan.
- e. Meningkatnya kemampuan karyawan dalam beradaptasi dan fleksibilitas serta meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan.
- f. Seleksi karyawan yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000;184) dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, mengemukakan bahwa tujuan kesejahteraan karyawan adalah :

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
- d. Menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan.

- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- f. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
- g. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- i. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- j. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- k. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang penting perlu mendapatkan perhatian yang tinggi melalui pengadaan pemeliharaan kesejahteraan karyawan, sebab dengan adanya perhatian tersebut melalui pemeliharaan tadi diharapkan adanya peningkatan produktivitas pada perusahaan tersebut.

### **3. Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan**

Jenis-jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan. Jenis dan jumlah kesejahteraan yang diberikan oleh setiap perusahaan berbeda-beda tergantung pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2000;185), mengemukakan mengenai jenis-jenis kesejahteraan sebagai berikut :

- a. Ekonomi : - Uang Pensiun
  - Uang makan
  - Uang Transport
  - Uang lebaran/natal
  - Bonus / gratifikasi
  - Uang duka kematian
  - Pakaian dinas
  - Uang pengobatan
- b. Fasilitas : - Mushola / masjid
  - Kafetaria
  - Olahraga
  - Kesenian
  - Pendidikan / seminar
  - Cuti dan cuti hamil
  - Koperasi dan took
  - Izin
- c. Layanan : - Puskesmas / dokter
  - Jemputan karyawan
  - Penitipan bayi
  - Bantuan hukum
  - Penasihat keuangan
  - Asuransi / astek

- Kredit rumah.

Menurut Michael Harris (Marihot T. Efendi 2002;281, mengklasifikasikan jenis-jenis kesejahteraan karyawan sebagai berikut:

- Legally required benefit yang meliputi social security, un-employment compensation, dan worker compensation.*
- Pension and health insurance programs yang meliputi Family and medical leave, disability insurance, long-term care, dental insurance, additional benefit, dan cafeteria benefit.*
- Paid time of yang meliputi vacation, holiday, dan personal absence.*

Menurut William B. Werther dan Keith Davis (2000;282), dalam buku “*Personnel Management and Human Resources*”, juga mengemukakan mengenai jenis-jenis kesejahteraan karyawan sebagai berikut:

- Insurance benefit yang meliputi health-related. Insurance (medical insurance, health maintenance organization, vision insurance, dental insurance, mental health insurance, life insurance, dan disability insurance).*
- Employee security benefits yang meliputi employment income security dan retirement security.*
- Time-off benefit yang meliputi on-the-job breaks, sick day and well pay, holiday and vacations.*
- Work scheduling benefits yang meliputi shorter workweeks, flextime, dan job sharing.*
- Employee services yang meliputi educational assistance, social service, financial services (child care, elder care, and social service leave programs).*
- Administration of benefits and services yang meliputi problem in administration, traditional remedies, dan cafeteria benefit.*

## **B. PRODUKTIFITAS**

### **1. Pengertian Produktivitas**

Sumber Daya Manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil pengorbanan. Pada umumnya produktivitas yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Suatu perusahaan dalam proses produksinya harus selalu memperhatikan dan mempertimbangkan bagaimana cara mencapai produktivitas yang tinggi dengan sumber daya atau faktor-faktor produksi yang ada.

Menurut Soedarmayanti dalam buku “Tata Kerja dan Produktivitas Kerja”, mengemukakan mengenai pengertian produktivitas yaitu: “Keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.” (1996;142)

Menurut George J. Washin yang diterjemahkan oleh Slamet Saksono dalam buku “Administrasi Kepegawaian”, mengemukakan bahwa:

“Produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas.

Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun alam

yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, efektivitas mengukur hasil mutu pelayanan yang dicapai.” (1997;113).

Pengertian produktivitas menurut Gaspersz dalam buku “Manajemen Produktivitas Total”, adalah sebagai berikut: “Produktivitas berkaitan dengan pembuatan *output* secara spesifik menunjuk pada hubungan antara *output* (hasil produksi) dan *input* (bahan baku) yang digunakan untuk memproduksi *output*.” (2000;18)

Menurut M Sinungan dalam buku “Produktivitas Apa dan Bagaimana”, mengemukakan mengenai pengertian produktivitas bahwa: “Produktivitas adalah suatu pendekatan intradisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya mutu yang tinggi.” (2001;17)

Sementara itu menurut Malayu S.P Hasibuan dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, mengemukakan bahwa: “Produktivitas kerja merupakan rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan atau biaya untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*).” (2001;17)

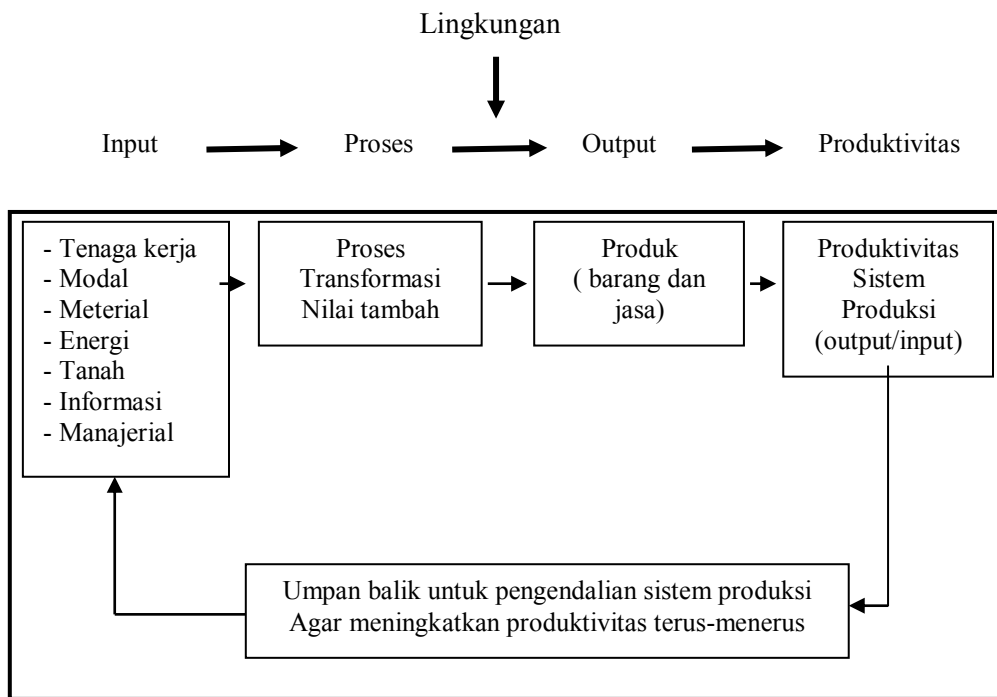
Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka penulis mendefinisikan bahwa produktivitas merupakan suatu perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang digunakan dalam memproduksi suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien namun tetap harus menjaga mutu barang atau jasa yang di hasilkan.

Selanjutnya untuk lebih jelas mengenai produktivitas, alat analisis yang dikemukakan oleh Rusli Syarif dalam buku “Produktivitas”, adalah sebagai berikut : (1) Jumlah waktu, yaitu adanya penyelesaian suatu pekerjaan yang tepat pada waktunya; (2) Mutu, yaitu adanya pencapaian hasil dari pekerjaan yang sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya; (3) Efisiensi dan Efektivitas, yaitu penghematan pemakaian sumber daya yang optimal dipakai untuk mencapai hasil yang telah ditentukan. (1991;16).

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam proses peningkatan produktivitas. Alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia. Pengukuran produktivitas tenaga kerja adalah suatu pengukuran yang sering dilakukan karena: (1) Tenaga kerja adalah faktor terpenting untuk melaksanakan berbagai jenis produksi; (2) Elemen tenaga kerja ini mudah diukur.

Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya memperbaiki kehidupan sosial ekonomi.

Mengkaji beberapa pengertian di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan sumber daya yang digunakan.



**Gambar 10.1** Skema Sistem Produktivitas

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Produktivitas tenaga kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan manusia itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan dimana ia bekerja baik dari intern perusahaan itu sendiri maupun ekstern perusahaan (kebijakan pemerintah).

Menurut Soedarmayanti (1996;73), dalam buku “Tata Kerja dan Produktivitas Kerja”, mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu:

- Sikap kerja, seperti : kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*).
- Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan *supervise* serta keterampilan dalam teknik industri.
- Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas.
- Manajemen produktivitas, yaitu menejemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- Efisien tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- Kewirausahaan, yang tercermin dalam pengambilan risiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dan berusaha. (1996;73)

Menurut M. Sinungan (2001;56), terdapat 7 (tujuh) faktor yang

mempengaruhi produktivitas, yaitu:

- a. Manusia :
  - Kuantitas
  - Tingkat keahlian
  - Latar belakang kebudayaan dan pendidikan.
  - Kemampuan sikap
  - Minat
  - Struktur pekerjaan, keahlian, dan umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja
- b. Modal :
  - Modal tetap (mesin, gedung, alat-alat)
  - Teknologi R dan D (Research and Development)
  - Bahan baku
- c. Metode / Proses :
  - Tata ruang tugas
  - Penanganan bahan baku penolong dan mesin
  - Perencanaan dan pengawasan produksi
  - Pemeliharaan melalui pencegahan
- d. Produksi :
  - Kualitas
  - Ruang produksi
  - Struktur campuran
  - Spesialisasi produksi
- e. Lingkaran Organisasi (internal)
  - Organisasi dan Perencanaan
  - Sistem manajemen
  - Kondisi kerja
  - Sistem insentif
  - Kebijakan personalia
  - Gaya kepemimpinan
- f. Lingkungan Negara-negara (eksternal)
  - Kondisi ekonomi dan perdagangan
  - Struktur sosial dan politik
  - Kebijakan ekonomi pemerintah (pajak dan lain-lain)
- g. Lingkungan Internasional (Regional)
  - Kondisi Perdagangan dunia
  - Masalah-masalah perdagangan internasional
  - Bantuan internasional
  - Standar tenaga kerja dan teknik internasional.

Dengan demikian, berdasarkan keterangan-keterangan di atas, maka dapat dilihat bahwa perbaikan-perbaikan di lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan, semangat, dan kecepatan kerja sehingga dapat mencapai produktivitas. Demikian juga dalam hal perbaikan di bidang pengupahan jaminan sosial dapat

menumbuhkan motivasi kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan dan tak kalah pentingnya adalah kemampuan manajemen dalam menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan tinggi atau rendahnya produktivitas kerja pegawai, mengingat peranan manajemen sangat penting untuk peningkatan produktivitas pada perusahaan.

### C. PENGUKURAN PRODUKTIVITAS

Secara umum pengukuran produktivitas dinyatakan dalam suatu perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis, yaitu: (1) Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau menurun serta tingkatannya; (2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya, pengukuran seperti menunjukkan pencapaian relatif. (3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, pengukuran ini dianggap yang terbaik dalam memuaskan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Pengukuran produktivitas dilakukan dengan mengukur perubahan produktivitas sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap usaha untuk memperbaiki produktivitas. Dalam mengukur tingkat produktivitas ada 2 (dua) jenis tingkat perbandingan rumus, yaitu produktivitas total dan produktivitas parsial.

#### 1. Pengukuran produktivitas parsial;

Pengukuran produktivitas ini dilakukan untuk setiap masukan secara terpisah, pengukuran produktivitas ini disebut dengan pengukuran produktivitas parsial (*partial productivity measurement*). Sebagai salah satu contoh adalah perhitungan produktivitas tenaga kerja, yang rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas TK} = \frac{\text{Jumlah Hasil Produksi}}{\text{Satuan Waktu}}$$

$$\text{Produktivitas parsial} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan}}$$

#### 2. Pengukuran Produktivitas total (Total productifity measurement)

$$\text{Produktivitas total} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan total}}$$

Berdasarkan rumus di atas, maka produktivitas perusahaan dapat dinyatakan dalam rumus, sebagai berikut :

$$P_t = \frac{Q_t}{L+C+R+Q}$$

Dengan ketentuan :



- Pt = Produktivitas total  
 L = Faktor masukan tenaga kerja  
 C = Faktor masukan modal  
 R = Masukan bahan mentah dan barang dan yang dibeli  
 Q = Faktor masukan barang barang yg beraneka macam  
 QT = Hasil total

Produktivitas yang erat kaitannya dengan manajemen SDM adalah produktivitas tenaga kerja. Yang dimaksud dengan produktivitas tenaga kerja disini adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Dengan demikian maka indeks pengukuran yang digunakan adalah indeks hasil yang dicapai akibat penggunaan tenaga kerja yang digunakan persatuan waktu, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Indeks Produktivitas (IP)} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan total}} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Dalam hal ini, input yang lazim digunakan sebagai ukuran adalah tenaga kerja. Hal ini disebabkan selain besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja merupakan biaya yang tersebar untuk pengadaan produk atau jasa, juga karena masukan-masukan pada sumber daya manusia mudah dihitung daripada faktor-faktor lain.

Berdasarkan pengukuran produktivitas tersebut, maka produktivitas dikatakan meningkat apabila :

- Dengan menggunakan sumber daya yang sedikit, diperoleh jumlah hasil yang sama.
- Dengan menggunakan sumber daya yang sedikit, diperoleh jumlah hasil yang lebih banyak.
- Dengan menggunakan sumber daya yang banyak, diperoleh jumlah hasil yang lebih baik.
- Dengan menggunakan sumber daya yang banyak, diperoleh jumlah hasil yang jauh lebih banyak.

### 3. Manfaat Pengukuran Produktivitas

Menurut Gaspersz (2000;24), manfaat pengukuran produktivitas bagi perusahaan antara lain sebagai berikut :

- Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya agar dapat meningkatkan produktivitas melalui efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia.
- Perencanaan sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.
- Tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberi prioritas tertulis yang dipandang dari sudut produktivitas.

- d. Perencanaan target produktivitas dimasa mendatang dapat dibuktikan kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
- e. Strategi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produk (*Production Gap*) yang ada diantaranya tingkat produktivitas yang direncanakan dan tingkat produktivitas yang diukur (*Productivity Actual*).
- f. Pengukuran produktivitas perusahaan akan menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas diantaranya organisasi atau perusahaan dalam perusahaan sejenis serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas perusahaan pada skala nasional maupun global.
- g. Nila-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan dari perusahaan itu
- h. Pengukuran produktivitas akan menciptakan (*continuous productivity improvement*).
- i. Pengukuran produktivitas akan terus-menerus memberikan informasi yang bermanfaat untuk menentukan dan mengevaluasi kecenderungan perkembangan produktivitas untuk perusahaan dari waktu ke waktu.
- j. Pengukuran produktivitas akan memberikan informasi yang bermanfaat dalam mengevaluasi perkembangan dan efektivitas dari perbaikan terus – menerus yang dilakukan dalam perusahaan itu.
- k. Pengukuran produktivitas akan memberikan motivasi kepada orang-orang secara terus-menerus melakukan perbaikan dan juga akan meningkatkan kepuasan kerja. Orang-orang akan memberikan perhatian kepada pengukuran produktivitas apabila dampak dari perbaikan produktivitas itu terlihat jelas dan dirasakan langsung oleh mereka.

#### **4. Langkah-Langkah Pencapaian Produktivitas**

Menurut T. Hani Handoko (2001; 213), langkah-langkah untuk mencapai produktivitas adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan ukuran-ukuran produktivitas pada seluruh tingkat organisasi.
- b. Menetapkan tujuan-tujuan peningkatan produktivitas dalam konteks ukuran-ukuran yang ditetapkan. Tujuan-tujuan yang hendaknya realitas dan mempunyai batasan-batasan waktu.
- c. Mengembangkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan.
- d. Mengimplementasikan rencana.
- e. Mengukur hasil-hasil.

Dengan langkah-langkah dari kebijakan yang ditempuh oleh perusahaan diharapkan tujuan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas untuk memperoleh laba yang optimal dapat tercapai.

#### **D. HUBUNGAN BIAYA PEMELIHARAAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Pemeliharaan kesejahteraan karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan dimaksudkan agar para karyawan dapat memperoleh kepuasan, ketenangan, kesenangan, dan keamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Sedangkan bagi perusahaan itu sendiri bertujuan untuk mendorong semangat dan gairah kerja serta memelihara sikap yang baik terhadap pekerjaan dan lingkungannya agar produktivitas kerja meningkat sehingga akan diperoleh hasil yang memuaskan.

Menurut Alex S. Nitisemito dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, mengemukakan bahwa :

“Dengan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil. Kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin dan sebagainya. Hal ini semua juga ongkos per unit dapat diperkecil.” (1996;160)

Menurut M Sinungan (2001; 92), mengemukakan bahwa:

“Manfaat utama dari program kesejahteraan karyawan adalah untuk meningkatkan semangat kerja. Sedangkan manfaat lain adalah mencakup kegiatan peningkatan produktivitas, perbaikan semangat korps pegawai yang berfungsi sehingga salah satu alat untuk menarik perhatian sehingga membuat perusahaan dipandang sebagai tempat untuk bekerja yang menyenangkan.” (2001; 92 )

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2000;182), mengemukakan bahwa: “Tujuan program kesejahteraan karyawan adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.”

Dengan dilaksanakannya pemeliharaan kesejahteraan karyawan pada perusahaan tentunya dapat memotivasi pegawainya yang diwujudkan dengan peningkatan produktivitas sehingga target perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Oleh karena itu, dalam hal ini perusahaan menginginkan bahwa dengan biaya yang rendah, karyawan dapat tetap mempertahankan produktivitas kerjanya.

Sebaliknya dengan biaya pemeliharaan kesejahteraan karyawan yang tinggi diharapkan dapat lebih meningkatkan produktivitas kerja karyawannya dari yang semula.

Apabila biaya pemeliharaan kesejahteraan karyawan tidak mempunyai pengaruh atau dorongan terhadap produktivitas, maka program tersebut akan sangat percuma, artinya bahwa biaya yang dikeluarkan untuk realisasi program tersebut tidak diimbangi dengan peningkatan produktivitas pada perusahaan.\*\*\*

## BAB 11

# Pengembangan Karir Pegawai

Lingkungan organisasi/bisnis yang sangat kompleks dan dapat berubah secara tiba-tiba menghasilkan tanda-tanda karir yang *ambigu* dan kontradiktif. Seseorang dalam rangka pertahanan diri merasa bingung menanggapi lingkungan yang sedemikian terhadap keinginan dan rencana pengembangan karirnya.

Secara pendekatan tradisional, seseorang bergabung ke sebuah perusahaan, bekerja keras, berprestasi baik, loyal dan berkomitmen sehingga mendapatkan kompensasi yang memuaskan dan rasa aman, telah digantikan oleh pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) dan perubahan identitas (*identity change*). Karir organisasional tidak terpakai, karena karir yang senantiasa berubah (*protean career*) dan karir yang tak terbatas (*boundaryless career*) hidup dan berkembang (Bernardin, 192).

Biasanya, usaha pengembangan karir ditergetkan oleh manajemen untuk melihat diluar pekerjaannya saat ini dan untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi pekerjaan di masa yang akan datang dalam organisasi tersebut. Tetapi pengembangan untuk semua karyawan sangat penting bagi organisasi untuk memiliki kapabilitas sumber daya manusia. Merger, akuisisi, restrukturisasi dan pemberhentian sementara telah mempengaruhi cara orang dan organisasi memandang karir dan pengembangan. Dalam karir yang baru seseorang bukan organisasinya mengatur pengembangannya sendiri (Malthis, 341).

Karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Pengembangan karir harus dilakukan melalui penumbuhan kebutuhan karir tenaga kerja, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya melalui berbagai mutasi personal (Bambang Wahyudi, 161).

Semakin pesatnya perubahan pengembangan karir dalam manajemen sumber daya manusia masa sekarang ini, mendorong ditulisnya makalah ini.

Untuk memberikan kerangka yang terstruktur, makalah ini dimulai dengan landasan-landasan teoritis tentang pengembangan karir seperti kedudukan pengembangan karir dalam manajemen sumber daya manusia, konsep dasar pengembangan karir, penyusunan program pengembangan karir dan mutasi personal.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM., harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Dengan demikian, bahwa pembinaan karir tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (staffing). Dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan.

Dalam bab ini, selanjutnya akan dibahas mengenai, hakikat karir dan pengembangan karir pegawai, konsep manajemen karir pegawai, perencanaan dan pengembangan karir pegawai dan, bimbingan karir kerja pegawai.

## **A. HAKIKAT KARIR DAN PENGEMBANGAN KARIR**

### **1. Pengertian Karir**

Menurut Handoko (2000:123), karir adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Simamora (2001: 504), berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir

merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua.

Simamora (2001: 504), berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antarlain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka pengertian karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Menurut Walker (1980), bagi pegawai, karir bahkan dianggap lebih penting dari pada pekerjaan itu sendiri. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek keriernya buruk. Sebaliknya, pegawai mungkin akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya asal ia tahu ia mempunyai prospek cerah dalam karirnya.

Sebaliknya, bagi organisasi, kejelasan perencanaan dan pengembangan karir pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen. Dikemukakan oleh Walker (1980) bahwa *turn over* pegawai cenderung lebih kecil di perusahaan-perusahaan yang sangat memperhatikan pengembangan karir pegawainya. Di samping itu, penanganan karir yang baik oleh organisasi akan mengurangi tingkah frustasi yang dialami oleh pegawai serta meningkatkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, manajemen karir bukan hanya menjadi kewajiban bagi organisasi, tetapi juga merupakan kebutuhan yang sama pentingnya dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya.

## **2. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan perencanaan karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000), bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut

Simamora (1995), proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan.

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan pada SDM aparatur (PNS) melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja. Sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta promosi (pengangkatan ke jabatan lain). Lebih lanjut Moekijat (1995) mengatakan bahwa: dalam pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan ketrampilan. Hal yang penting dalam pengembangan karir adalah: (1) ada kesempatan untuk melakukan yang menyenangkan; (2) Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga; (3) Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru; (4) kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Pengembangan karir melalui promosi (*promotion*) bagi PNS merupakan suatu yang sangat diidamkan dan merupakan tujuan perencanaan karir. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Malayu, 2000). Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Flippo (1995), promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/ upah lainnya.

Terkait dengan pengembangan karir PNS, model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. Mencakup: (1) Pendidikan: pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi; (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan: diklatpim; (3) Masa kerja; (4) Pangkat dan golongan; (5) Jabatan: adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai; (6) DP3 meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan; (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang

lowong.

Sedangkan pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan meliputi: (1) uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan; (2) Spesifikasi jabatan: pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

### **3. Perencanaan Karir**

Menurut Simamora (2001: 504), perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Menurut Simamora (2001: 519), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampupasaran dalam pasar tenaga kerja yang berubah.

Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin: (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) menyatakan minat pada karyawan; (4) meningkatkan produktivitas; (4) mengurangi *turnover* karyawan; (5) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya; (6) menciptakan cita rekrutmen yang positif.

Simamora (2001: 519), juga mengatakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motivasi, dan kebutuhan) merupakan hal yang penting dalam menentukan pilihan karir. Terdapat enam orientasi pribadi yang menentukan jenis-jenis karir yang dapat memikat individu untuk menentukan pilihan karirnya. Keenam jenis orientasi pribadi tersebut adalah:

#### **a. Orientasi Realistik**

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas fisik yang menuntut keahlian, kekuatan, dan koordinasi. Beberapa contoh : pertanian, kehutanan, dan agrikultur.

#### **b. Orientasi Investigatif**

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitasaktivitas kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman) daripada



yang afektif (perasaan, akting, dan emosional). Beberapa contoh : biolog, ahli kimia, dan dosen.

**c. Orientasi Sosial.**

Individu tipe ini akan terpikat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas antarpribadi daripada fisik atau intelektual. Beberapa contoh : psikologi klinis, layanan asing dan kerja sosial.

**d. Orientasi Konvensional.**

Individu tipe ini akan terpikat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas terstruktur dan teratur. Beberapa contoh : akuntan dan bankir.

**e. Orientasi Perusahaan.**

Individu tipe ini akan terpikat dengan karir yang melibatkan aktivitas aktivitas verbal yang ditujukan untuk mempengaruhi orang lain. Beberapa contoh: manajer, pengacara dan tenaga humas.

**f. Orientasi Artistik.**

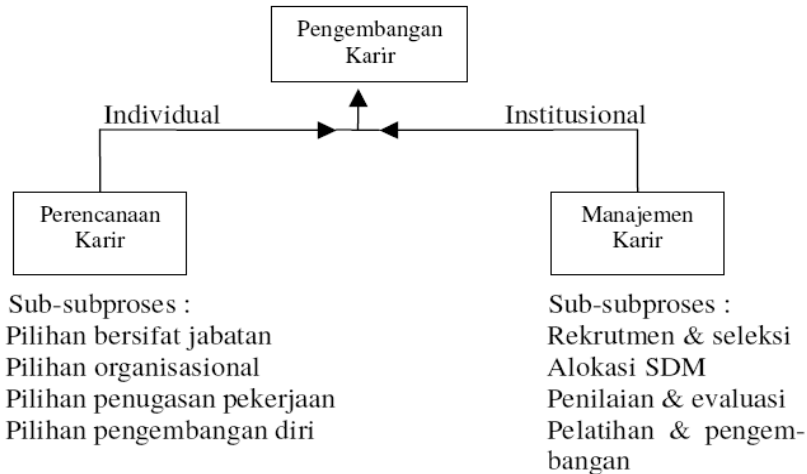
Individu tipe ini akan terpikat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, dan individualistik. Beberapa contoh: artis, eksekutif periklanan, dan musisi.

Menurut Mondy (1993: 362), melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi didalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. (Mondy, 1993: 362)

## **B. KONSEP PENGEMBANGAN KARIR**

Menurut Simamora (2001: 504), terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 7.1.**

Perbedaan individu dengan organisasi dalam mengelola karir

## 1. Pengembangan Karir (*career development*)

Menurut Mondy (1993: 362 dan 376), pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal; (2) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*; (3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru; (4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

## 2. Konsep Manajemen Karir

Menurut Dessler (1997:45) kegiatan personalia seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu: (a) Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemam-

puan dan keterampilan yang memenuhi syarat; (b) Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya.

Menurut Simamora (2001: 504) manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

### **3. Perencanaan dan Pengembangan Karir**

#### **a. Perencanaan Karir**

Perencanaan karir merupakan kegiatan atau usaha untuk mengatakan perjalanan karir pegawai serta mengidentifikasi hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Seperti yang sudah disinggung di muka, perencanaan karir dilakukan baik oleh pegawai maupun oleh organisasi. Karena itu, kita mengenal dua macam perencanaan karir, yaitu: (a) Perencanaan karir (di tingkat) organisasi (*Organization career panning*); (b) Perencanaan karir individual pegawai (*Individual career palnning*).

#### **b. Perencanaan Karir di Tingkat Organisasi**

Perencanaan karir di tingkat organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi hal-hal berikut: (a) Profil kebutuhan pegawai; (b) Deskripsi jabatan/pekerjaan; (c) Peta jalur karir; (d) Mekanisme penilaian kinerja pegawai.

##### **1) Profil Kebutuhan Pegawai**

Semua organisasi mempunyai dinamika tersendiri dalam hal mobilitas pegawai-pegawainya. Pegawai baru datang, pegawai lama pergi, dipromosikan, direlokasikan, dipensiunkan, pindah, dan seterusnya. Jelas, dinamika ini harus dicatat dan dipetakan agar mudah dibaca setiap kali diperlukan. Pemetaan itu sendiri ada dua macam, yaitu pemetaan deskripsi (catatan kuantitas pegawai) dan pemetaan normatif (kualitatif).

Perlu diingat kembali, profil kebutuhan pegawai adalah gambaran

(kuantitatif dan kualitatif) pegawai yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Apa yang “diperlukan” ini adalah perbedaan antara apa yang ada sekarang dengan apa yang seharusnya ada. Jadi, jika saat ini terdapat 35 pegawai padahal organisasi membutuhkan 55 pegawai maka profil (kuantitatif) kebutuhan pegawai adalah 20 pegawai.

Untuk mengetahui profil kebutuhan inilah maka dinamika perubahan profil pegawai harus dipetakan. Salah satu caranya adalah dengan membuat Matriks Transisi yang contohnya seperti berikut:

**Profil Manajerial di PT XYZ  
(per Oktober 2004)**

	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>K</b>	<b>Exit</b>
Manajer (M)	.80	.00	.00	.20
Supervisor (S)	.10	.80	.05	.05
Koordinator (K)	.00	.05	.80	.15

**Tabel 11.1** Profil Manajerial PT XYZ

Dari matriks di atas kita mendapat beberapa informasi. Pertama, per Oktober 2004, jumlah manajer yang tetap di posisinya saat ini adalah 80%. Yang keluar (mungkin keluar perusahaan atau keluar dari departemennya) adalah 20%. Kedua, ada 10% *supervisor* yang naik jabatan menjadi manajer; 80% *supervisor* tetap diposisinya saat ini; 5% *supervisor* turun menjadi koordinator; dan sisanya (5%) keluar. Ketiga, terdapat 5% koordinator yang naik menjadi *supervisor*; 80% koordinator tetap diposisinya saat ini, dan 15% sisanya keluar.

Matriks Transisi juga bisa berbentuk seperti contoh berikut:

**Profil Rotasi Pegawai di PT XYZ  
(Oktober 1994 – Oktober 1995)**

<b>Okt '95</b>		<b>Pekerjaan</b>								<b>Exit</b>
<b>Okt '94</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	
Pekerjaan	A	60								40
	B	15	75							10
	C	05	15	60						20
	D			30	50					20
	E					85				15
	F		05			10	70			15
	G			05		05	15	60		15
	H						05	25	55	15

**Tabel 11.2** Profil Rotasi Pegawai PT XYZ

Dari matriks diatas kita mendapatkan informasi, bahwa selama satu tahun (Oktober 94-Oktober 95) terdapat 60% pegawai yang tetap pada posisi pekerjaan A, sedangkan 40% lainnya keluar. Sementara itu, terdapat 15% pegawai pindah dari pekerjaan B ke pekerjaan A; 75% tetap di pekerjaan B, dan 10% sisanya keluar. Selanjutnya, ada 5% pegawai yang pindah dari pekerjaan C ke pekerjaan A; 15% dari C keB; 60% tetap di C; dan 20% sisanya keluar. Demikian dan seterusnya.

Adanya pemetaan profil pegawai, maka proses perencanaan karir pegawai diharapkan dapat berjalan lebih cepat dan lancar. Paling tidak, kita mengetahui dengan cepat berapa orang pegawai yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, dalam periode tertentu. Ini akan dijadikan dasar untuk memprediksi jumlah pegawai yang harus dipersiapkan untuk menduduki posisi jabatan tertentu.

Pada contoh matriks di atas, misalnya, kita mengetahui bahwa terdapat kekurangan pegawai sebesar 40% untuk pekerjaan A, dan kekurangan 25% untuk pekerjaan B.

Dalam perusahaan yang memiliki *Turn Over* (perpindahan pegawai) cukup tinggi, matriks diatas amat sangat berguna untuk melacak perpindahan tersebut. pada kasus-kasus tertentu, pemetaan itu tidak hanya harus direvisi setahun sekali, namun bahkan beberapa bulan sekali.

Pemetaan kebutuhan pegawai adalah satu hal, sedangkan cara-cara memenuhi kebutuhan tersebut adalah hal lain lagi. Dalam hal ini kebutuhan pegawai; antara lain adalah melalui penarikan (rekrutmen) pegawai baru, relokasi pegawai dari unit ke unit lain, menyesuaikan beban kerja dengan pegawai yang ada, memsubkontrakkan pekerjaan ke lembaga lain, menambah beban kerja sampai ambang batas tertentu, dan sebagainya.

## **2) Deskripsi Jabatan**

Selain membuat profil kebutuhan pegawai, organisasi juga harus membuat deskripsi jabatan/pekerjaan. Pembuatan deskripsi jabatan ini cukup rumit (sedikit banyak sudah dibahas di bab dua). Namun pada prinsipnya, sebuah organisasi seharusnya mempunyai daftar untuk semua jenis pekerjaan/jabatan tersebut, lengkap dengan persyaratan untuk mengerjakannya (*job requirement*).

## **3) Peta Jalur Karir**

Peta jalur karir adalah gambaran yang berisi berbagai nama jabatan (Job title) beserta alur- alur yang menghubungkan satu jabatan dengan jabatan yang lain. Alur-alur ini berarti kemungkinan beralihnya pegawai dari

satu jabatan ke jabatan lainnya. Dengan melihat peta-peta ini, pegawai akan segera tahu dan mengerti masa depan karirnya sendiri.

#### **4) Mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai**

Karir pegawai berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Karena itu, kinerja pegawai harus dinilai secara akurat. Untuk itu diperlukan suatu mekanisme penilaian yang jelas. Hal ini akan dibahas lebih rinci di bab enam.

#### **c. Perencanaan Karir Individual Pegawai**

Bagi pegawai, perencanaan karir ditingkat organisasi tidak akan dianggap penting bila tidak ada sangkut pautnya dengan karir si pegawai tersebut. Karena itu, perencanaan karir ditingkat organisasi harus bisa “diterjemahkan” menjadi perencanaan karir ditingkat individu pegawai.

Telah dijelaskan bahwa perjalanan karir seorang pegawai dimulai sejak dia masuk ke sebuah organisasi, dan berakhir ketika ia berhenti bekerja di organisasi itu. Dan hal ini berlaku bagi siapapun yang bekerja di organisasi tersebut, dari pegawai ditingkat yang paling rendah sampai ke tingkat pimpinan yang paling tinggi.

Pada dasarnya tujuan perencanaan karir untuk seorang pegawai adalah mengetahui sedini mungkin prospek karir pegawai tersebut dimasa depan, serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil agar tujuan karir tersebut dapat dicapai secara efektif-efisien.

Sebelum kita membahas beberapa hal berkenaan dengan perencanaan karir pegawai, kita perlu mengetahui bahwa ada Lima Syarat Utama yang harus dipenuhi agar proses perencanaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Ke-lima syarat tersebut yaitu:

##### **1) Dialog**

Urusan karir adalah urusan pegawai. Karena itu perencanaan karir harus melibatkan pegawai. Pegawai harus diajak berbicara, berdialog, bertanya jawab mengenai prospek mereka sendiri.

Ini kelihatannya mudah. Tetapi di negara timur seperti Indonesia, karir jarang didialogkan dengan pegawai. Pegawai sering kali merasa malu dan risih jika diajak bicara tentang karir mereka sendiri. Mereka takut dianggap terlalu memikirkan karir dan ambisius. Karena itu, karir sering kali tabu dibicarakan.

Meskipun demikian dialog tentang karir ini harus diusahakan terjadi antara organisasi (misalnya diwakili seorang pimpinan) dengan pegawai. Melalui dialog inilah diharapkan timbul saling pengertian antara pegawai

dan organisasi tentang prospek masa depan si pegawai.

## **2) Bimbingan**

Tidak semua pegawai memahami jalur karir dan prospek karirnya sendiri. Karena itu, organisasi harus membuka kesempatan untuk melakukan bimbingan karir terhadap pegawai. Melalui bimbingan inilah pegawai dituntun untuk memahami berbagai informasi tentang karir mereka. Misalnya, pegawai dibimbing untuk mengetahui tujuan karir yang dapat mereka raih (jangka pendek atau jangka panjang), persyaratan untuk mencapai tujuan karir tersebut, serta usaha-usaha apa yang harus dilakukan agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efisien.

## **3) Keterlibatan Individual**

Dalam rangka hubungan kerja yang manusiawi (humanistic) pegawai tidak boleh dianggap sebagai sekumpulan dari sebuah mesin bisnis yang besar, yang boleh diperlakukan semena-mena termasuk dalam penentuan nasib karir mereka.

Setiap individu pegawai seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan karir. Mereka harus diberi kesempatan berbicara dan memberikan masukan dalam proses tersebut. Jika tidak maka perencanaan karir akan berjalan timpang karena hanya dilihat dari sisi kepentingan organisasi belaka.

## **4) Umpan Balik**

Sebenarnya, proses pemberian umpan balik selalu terjadi jika ada dialog. Tetapi dalam hal ini ingin ditegaskan bahwa setiap pegawai mempunyai hak untuk mengetahui setiap keputusan yang berkenaan dengan karir mereka. Jika dipromosikan, mereka berhak tahu mengapa mereka dipromosikan. Bila tidak terjadi perubahan karir dalam waktu yang cukup lama, mereka juga berhak tahu mengapa hal ini terjadi. Pegawai berhak bertanya. Organisasi berkewajiban menjawab pertanyaan tersebut.

## **5) Mekanisme Perencanaan Karir**

Yang maksud di sini adalah tata cara atau prosedur yang ditetapkan agar proses perencanaan karir dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Dalam mekanisme perencanaan karir ini harus diusahakan agar empat hal di atas (dialog, bimbingan, keterlibatan individual, dan umpan balik) dapat terwadahi. Di samping itu, mekanisme seyogyanya dilengkapi dengan aturan atau prosedur yang lebih rinci, formal, dan tertulis.

Demikanlah uraian singkat tentang lima syarat utama untuk melakukan perencanaan karir. Yang penting untuk dicatat adalah bahwa kelima syarat di atas harus terpenuhi secara integral. Jika satu syarat saja tidak terpenuhi,

maka pembinaan karir pegawai pasti akan mengalami hambatan.

Selain lima syarat diatas, kita juga perlu memahami bahwa sebagai manusia, seorang pegawai juga melalui tahapan-tahapan dalam perjalanan karirnya. Empat Tahapan Karir yang biasa dilalui seorang pegawai yaitu: (a) tahap coba-coba; (b) tahap kemapanan; (c) tahap pertengahan; (d) tahap lanjut.

Dalam hal ini, kebutuhan pegawai (kebutuhan tugas maupun emosional) berbeda-beda sesuai dengan tahapannya. Jika dirangkum, tahapan karir dan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhan tugas dan emosional pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 11.3** Tahapan karir pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhan tugas dan emosional pegawai

Tahap	Kebutuhan Tugas	Kebutuhan Emosional
Coba-coba	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beraneka ragam tugas dan aktifitas</li> <li>▪ Eksplorasi diri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berusaha menentukan pilihan pekerjaan yang sesuai</li> <li>▪ Mulai menemukan jati diri</li> </ul>
Kemapanan dan atau kemajuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pekerjaan yang menantang</li> <li>▪ Pengembangan kompetensi dalam tugas-tugas tertentu (spesialisasi)</li> <li>▪ Pengembangan inovasi dan kreativitas</li> <li>▪ Pindah ke tugas baru setelah 3 atau 4 tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mulai mengenal persaingan dan belajar menghadapi berbagai kegagalan</li> <li>▪ Menghadapi konflik antara kepentingan keluarga dan kepentingan kerja</li> <li>▪ Berusaha mencari dukungan</li> <li>▪ Mencapai kemandirian</li> </ul>
Pertengahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Updating</i> keterampilan teknis yang pernah dikuasai</li> <li>▪ Pengembangan ketrampilan manajerial dan membimbing pegawai yang lebih junior</li> <li>▪ Rotasi ke pekerjaan baru yang memerlukan ketrampilan baru</li> <li>▪ Pengembangan wawasan yang lebih luas dan memperjelas perannya dalam organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penyaluran perasaan yang dialami manusia yang berumur setengah baya</li> <li>▪ Penataan kembali pola berpikir tentang diri sendiri dalam hubungannya dengan pekerjaan, keluarga dan nafsu untuk masyarakat</li> <li>▪ Mulai mengurangi ambisi dan nafsu untuk berkompetisi</li> </ul>
Lanjut	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rencana untuk pensiun</li> <li>▪ Pergeseran dari peran kekuasaan ke peran yang lebih bersifat pembimbing</li> <li>▪ Pencarian kader pengganti</li> <li>▪ Mulai aktif kegiatan di luar organisasi tertentu (spesialisasi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mendukung dan membantu orang lain agar bekerja lebih baik</li> <li>▪ Mengembangkan identitas diri di berbagai kegiatan di luar organisasi</li> </ul>

Dari tabel diatas jelaslah bahwa kebutuhan pegawai dalam hubungannya dengan pengembangan karirnya tidak selalu sama disuatu waktu tertentu. Secara umum, dapat kita katakan bahwa semakin matang seseorang



semakin berubah kebutuhan pegawai itu, kearah yang lebih mapan, dan menjauh dari ambisi-ambisi untuk berkompetisi.

Dengan demikian, wajarlah bila perencanaan karir seseorang harus disesuaikan dengan tahapan kematangan pribadinya. Hanya dengan demikian perencanaan karir seseorang dapat mengakomodasi kebutuhan- kebutuhan si pegawai tersebut.

Ada beberapa tahap yang perlu kita lakukan dalam proses perencanaan karir pegawai. Tahap tersebut yaitu:

### **1) Analisis Kebutuhan Karir Individu**

Analisis kebutuhan karir individu, dalam hubungannya dengan karir pegawai, adalah proses mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai, agar dengan demikian karir pegawai yang bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik- baiknya.

Pada dasarnya, analisis kebutuhan karir individu ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu atasan langsung dan pegawai itu sendiri. Kedua belah pihak ini harus bekerja sama sebaik-baiknya sehingga kebutuhan karir pegawai dapat diidentifikasi sebaik- baiknya.

Sedikitnya ada dua cara untuk mengidentifikasi kebutuhan karir pegawai yaitu:

(a) *Career By Objective*; Melalui cara pertama (CBO), pegawai dibimbing untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang dirinya sendiri, yaitu:

- Dimana saya saat ini ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai mengingat kembali apa saja yang pernah dicapainya di masa lalu, dan kegagalan apa saja yang pernah dialaminya. Dengan kata lain, pertanyaan ini menggiring si pegawai untuk mengkaji kembali perjalanan hidup yang pernah ia lalui, serta memberi tanda pada bagian – bagian terpenting dalam perjalanan hidup itu, di mana ia sukses, di mana pula ia gagal.
- Siapa saya? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai menemukan jati dirinya. Pegawai dibimbing untuk menjenguk isi jiwanya sendiri dan menjawab:
- Apa kelebihan dan kekurangan saya ? Apa bakat saya ? Apakah saya punya bakat menjadi pemimpin ? Apakah saya pemberani ? Penakut ? Jujur ? dan seterusnya.
- Apa yang sebenarnya ingin saya capai ? Pertanyaan ini dimaksud untuk membantu pegawai memformulasikan cita-citanya sendiri secara realistis. Ia dibantu untuk menjawab: Apakah dengan kemampuan yang saya miliki ini, saya tanpa sadar mendambakan sesuatu

yang terlalu muluk ? Apakah justru cita-cita saya terlalu rendah ?  
Pesimis ? Kurang ambisius ?

- Pekerjaan apakah yang paling cocok bagi saya? Pertanyaan ini mendorong pegawai untuk berpikir lebih realistis dan praktis. Ia dituntut untuk memilih. Ia dituntut untuk menentukan nasibnya sendiri. Apakah saya cocok bekerja dilapangan yang membutuhkan keterampilan keterampilan teknis? Apakah saya cukup punya bakat dan kemauan untuk bekerja “ dibelakang meja”, untuk memikirkan hal-hal yang teoritis dan konseptual ?
- Jabatan apa yang paling cocok untuk saya ? Pertanyaan ini sudah menjurus ke jabatan-jabatan yang ada didalam organisasi tempat si pegawai bekerja. Cocokkah saya staf marketing ? Atau saya justru lebih cocok bekerja sebagai staf keuangan dan sebagainya.

(b) Analisis Peran-Kompetensi

Yang dimaksud dengan analisis peran kompetensi disini adalah analisis untuk mengetahui peran (atau jabatan) apa yang paling sesuai untuk seorang pegawai, kemudian mengkaji kompetensi apa saja yang telah dikuasai oleh si pegawai dan kompetensi mana yang belum dikuasai.

Contoh peran atau jabatan dalam sebuah pusdiklat, misalnya, antara lain:

- |                      |                             |                         |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------|
| - Evaluator          | - Pemasar (marketer)        | - Perancang program     |
| - Fasilitator tim    | - Spesialis media           | - Perencanaan strategis |
| - Konselor           | - Analisis kebutuhan diklat | - Penganalisis tugas    |
| - Penulis bahan ajar | - Administrator program     | - Peneliti              |
| - Instruktur         | - kurikulum                 | - Pengembang            |
| - Manajer diklat     |                             |                         |

Contoh kompetensi-kompetensi yang harus dikuasai oleh orang-orang yang mempunyai peran di atas, misalnya:

- Pengetahuan tentang pendidikan orang dewasa
- Keterampilan komputer
- Pengetahuan dalam pengembangan kurikulum
- Keterampilan komunikasi
- Kemampuan meneliti
- Kemampuan menulis bahan ajar

Melalui analisis peran kompensasi ini, pegawai digiring untuk melihat prospek karirnya sendiri, serta mengkaji secara jujur dan kritis, kompensasi apa saja yang sudah dia kuasai, dan kompetensi mana saja yang belum dia kuasai, dalam rangka menjalankan peran-peran yang ada.

## **2) Pemetaan Karir Individu**

Jika analisis kebutuhan karir individu sudah dilakukan, maka hal ini diharapkan telah melahirkan profil (gambaran) yang lengkap tentang seorang pegawai. Jika hal ini telah tercapai, maka “peta kerier” pegawai tersebut seharusnya sudah dapat dibuat.

Jadi, pemetaan karir individu adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karir seorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan di pegawai itu untuk memangku jabatan tertentu.

Dalam sebuah peta kerier, seorang pegawai dikatakan sebagai seorang yang berbakat untuk memangku jabatan-jabatan tertentu, misalnya: (1) Kepala divisi pemasaran; (2) Kepala divisi keuangan; (3) Kepala divisi produksi

Dalam hal ini, nomor urut di atas (1, 2, 3) sengaja disusun demikian untuk menunjukkan tingkat kemungkinan si pegawai memegang jabatan tersebut. dalam contoh diatas, nomor 1 (menjadi Kepala Divisi Pemasaran) paling mungkin, dan nomor 3 kemungkinannya paling rendah.

Dalam peta karir tersebut, dijelaskan mengapa pegawai bersangkutan dianggap lebih berkemungkinan menjadi kepala divisi pemasaran dari pada kepala divisi keuangan atau kepala divisi produksi.

## **3) Penilaian Kinerja Individu**

Pemetaan karir individu tidak menjamin seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di masa depan. Jelasnya, peta tersebut masih harus dibuktikan secara empiris (nyata) apakah pegawai tersebut benar-benar punya bakat dan kemampuan yang menunjang jabatan-jabatan yang tersebut dalam peta keriernya.

Penilaian kinerja individu sesungguhnya merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kinerja seorang pegawai. Tentu saja bukti-bukti nyata yang didapat dari proses penilaian kinerja tidak hanya berguna untuk keperluan pembinaan karir pegawai, tetapi juga untuk keperluan lain seperti menentukan bonus, mencari masukan untuk menentukan suatu kebijakan, dan lain-lain.

## **4) Identifikasi Usaha Untuk Mencapai Tujuan Karir**

Dikatakan bahwa suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seorang pegawai, tetapi si pegawai itulah yang harus berusaha mencapai jabatan yang dicita-citakannya. Hal ini tentu dapat mengundang perdebatan pro-kontra untuk menentukan sikap mana yang paling benar.

Pegawai sebaiknya tidak perlu memusingkan prospek karirnya sendiri,

ataukah si pegawai harus cukup “ambisius” untuk mengejar karirnya sendiri ?

Yang jelas baik organisasi maupun pegawai yang bersangkutan mempunyai kewajiban untuk berusaha agar perjalanan karir pegawai tidak tersendat, apalagi mandeg. Umum diketahui, tersendatnya karir pegawai cepat atau lambat akan menimbulkan masalah bagi semua pihak.

Dari contoh di atas, baik organisasi maupun pegawai harus berusaha agar prospek karir menjadi “kepala divisi pemasaran” dapat direalisasikan secepat mungkin. Untuk itu perlu dipertanyakan: usaha-usaha apa yang perlu dilakukan agar pegawai ini dapat dan mampu menjadi Kepala Divisi Pemasaran?

Jawaban untuk pertanyaan ini mungkin akan berupa sederetan kegiatan yang harus dilakukan oleh si pegawai, misalnya:

- Kursus bahasa Inggris
- Magang di divisi pemasaran
- Berpartisipasi dalam prospek riset pemasaran
- Menghadiri seminar dan lokakarya tentang pemasaran
- Merancang strategi pemasaran

Kesimpulannya, si pegawai harus dibantu sedemikian rupa agar dari hari ke hari ia semakin dekat dengan tujuan karir yang telah dipetakan (“diramalkan”) sebelumnya. Hanya dengan demikian proses perencanaan karir benar-benar mempunyai makna, baik bagi organisasi, maupun bagi si pegawai sendiri.

#### **4. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara diklat dan cara nondiklat. Pengembangan karir melalui dua jalur ini sedikit-banyak telah di bahas di bab Pelatihan dan Pengembangan. Pada bagian ini, cukuplah kita sebutkan beberapa contoh bentuk pengembangan karir melalui dua cara ini.

Contoh-contoh pengembangan karir melalui cara diklat adalah:

- Menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri),
- Memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi),
- Memberi pelatihan sambil bekerja (*on-the-job training*).

Contoh-contoh pengembangan karir melalui cara nondiklat adalah:

- Memberi penghargaan kepada pegawai
- Menghukum pegawai
- Mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi
- Merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

## C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali amat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah:

- |                                   |                                       |                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| - Hubungan pegawai dan organisasi | - <i>Politicking</i> dalam organisasi | - Ukuran organisasi |
| - Personalitas pegawai            | - System penghargaan                  | - Kultur organisasi |
| - Faktor-faktor eksternal         | - Jumlah pegawai                      | - Tipe manajemen    |

### 1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

### 2. Personalita Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

### 3. Faktor Eksternal

Acapkali terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai

yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

#### **4. Politicking dalam Organisasi**

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, *nepotisme*, *feodalisme*, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “*politicking*” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

#### **5. Sistem Penghargaan**

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “kredit poin”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.

#### **6. Jumlah Pegawai**

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

#### **7. Ukuran Organisasi**

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai

jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

## **8. Kultur Organisasi**

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem *merit*). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain. Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

## **9. Tipe Manajemen**

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implemenitasnya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis.

Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

Dengan kata lain, karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

## **D. BIMBINGAN KARIER KERJA**

Bekal pendidikan formal saja tidak cukup untuk mengantarkan seseorang sukses dalam karier kerja di era persaingan ketat saat ini. Lembaga bimbingan karier kerja atau konseling karier dapat membantu untuk menemukan minat dan *passion* Anda.

## 1. Pengertian Bimbingan Karir

Bimbingan karir, merupakan salah satu bidang dalam bimbingan dan konseling yang ada di sekolah-sekolah. Menurut Winkel (2005:114) bimbingan karir adalah bimbingan dalam mempersiapkan diri menghadapi dunia kerja, dalam memilih lapangan kerja atau jabatan/profesi tertentu serta membekali diri supaya siap memangku jabatan itu, dan dalam menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dari lapangan pekerjaan yang dimasuki. Bimbingan karir juga dapat dipakai sebagai sarana pemenuhan kebutuhan perkembangan peserta didik yang harus dilihat sebagai bagian integral dari program pendidikan yang diintegrasikan dalam setiap pengalaman belajar bidang studi.

Bimbingan karir adalah suatu proses bantuan, layanan dan pendekatan terhadap individu (siswa/remaja), agar individu yang bersangkutan dapat mengenal dirinya, memahami dirinya, dan mengenal dunia kerja merencanakan masa depan dengan bentuk kehidupan yang diharapkan untuk menentukan pilihan dan mengambil suatu keputusan bahwa keputusannya tersebut adalah paling tepat sesuai dengan keadaan dirinya dihubungkan dengan persyaratan-persyaratan dan tuntutan pekerjaan/karir yang dipilihnya (Ruslan A.Gani: 11)

Menurut Herr bimbingan karir adalah suatu perangkat, lebih tepatnya suatu program yang sistematis, proses, teknik, atau layanan yang dimaksudkan untuk membantu individu memahami dan berbuat atas dasar pengenalan diri dan pengenalan kesempatan-kesempatan dalam pekerjaan, pendidikan, dan waktu luang, serta mengembangkan ketrampilan-ketrampilan mengambil keputusan sehingga yang bersangkutan dapat menciptakan dan mengelola perkembangan karirnya (Marsudi, 2003:113).

## 2. Tori Bimbingan Karir

Anne Roe (28 Agustus 1904-28 Juni 1991), adalah seorang dosen di Universitas Arizona, sekaligus juga Psikolog ternama Amerika. Karyanya yang terkenal adalah *The Psychology of Occupations* (1959). Pandangan Roe mendapatkan respek yang baik dari ahli bimbingan konseling di Indonesia, Winkel menempatkan teori Roe sebagai bahan dalam memahami bimbingan karir. Roe berpandangan bahwa corak pergaulan dan pendidikan keluarga akan mempengaruhi keputusan individu dalam memilih karir/jabatan. Gaya interaksi dan pendidikan didalam keluarga juga akan membentuk kebutuhan-kebutuhan individu.

Winkel (2010), orangtua yang memperhatikan gaya interaksi hangat dengan oranglain cenderung membentuk anak untuk juga ikut membina



hubungan hangat bersama orang lain, begitupun sebaliknya. Hubungan antara pemilihan karir atau jabatan dengan gaya interaksi “hangat-dingin” ini berkorelasi dengan klasifikasi atau kategori besar karir atau jabatan yang dibuat Roe, yakni (1). *Person oriented*, (2). *Non-person oriented*. *Person oriented* adalah jenis karir atau jabatan yang dalam pelaksanaannya banyak berhubungan dengan oranglain sedangkan *non-person oriented* adalah karir atau jabatan yang lebih banyak berhubungan dengan benda.

Individu yang tumbuh dan berkembang dengan kasih sayang diantara interaksinya dengan orangtua cenderung memilih *person oriented* sebagai tendensi karir atau jabatannya. Karir atau jabatan *person oriented* antara lain; *social working*, penyedia jasa, konsultan dll. Sedangkan individu yang diperlihatkan oleh orangtuanya gaya interaksi dingin dengan orang lain akan cenderung pada klasifikasi kedua, yakni *non-person oriented*. Individu ini lebih cenderung pada pekerjaan berorientasi dengan benda seperti programmer, peneliti, petani dll (Winkel 2010).

*Person oriented* digambarkan oleh Roe sebagai akibat dari terciptanya kebutuhan individu untuk diterima oleh oranglain, sedang *non-person oriented* adalah akibat dari terciptanya kebutuhan untuk merasa aman dan terlindungi (Winkel 2010).

#### **a. Dukungan Psikologi Sosial**

Hubungan antara pengalaman masa kecil terhadap masa depan individu atau mungkin spekulasi tentang peran faktor genetik bagi sikap dan perilaku membuat pembahasan yang menarik dalam kaitannya terhadap bimbingan karir.

Baron & Byrne (2005), menyatakan bahwa interaksi antara anak dan orangtua sebagian besar mempengaruhi masa depan mereka karena, keluarga merupakan tempat belajar dan memperoleh pengalaman. Ternyata apa yang dipandang oleh Roe mengenai hubungan interaksi individu dan kecenderungan individu untuk membina hubungan interaksi dengan orang lain juga sama dengan kesimpulan ; Dissanayake (2000), Foltz,dkk (1999), O’Leary (1995).

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa pandangan Roe mengenai klasifikasi dasar karir atau jabatan dihubungkan dengan tendensi interaksi individu. Apabila individu memperoleh contoh dari orangtua yang mudah berinteraksi maka, individu akan memilih *person oriented*. jika tidak, maka individu akan memilih *non-person oriented*.

Karir atau jabatan, interaksi dan dukungan psikolog sosial diatas membawa pada gagasan yang sama, yakni bahwa interaksi dengan orangtua

mempunyai implikasi serius atas bagaimana mereka berinteraksi ketika dewasa dan secara otomatis ketika dipadankan dengan pandangan Roe, maka implikasi ini juga berhubungan dengan pemilihan karir atau jabatan.

Sebuah ilustrasi mungkin bisa menggambarkan bagaimana hal ini terjadi. Sebut saja Sam, seorang pemuda yang dibesarkan dilingkungan tentara dan politikus akhirnya memutuskan untuk ikut pendidikan militer selama beberapa tahun dan kemudian mendapatkan jabatan yang bergengsi dibidang ini. Tak lama kemudian seperti mengikuti jejak orangtuanya yang terjun di wilayah politik, akhirnya Sam memutuskan untuk juga ikut mengurus partai politik yang didirikan oleh orangtuanya (ayah).

Beberapa temuan mengejutkan mengenai peran genetik dalam sikap individu menggugah kita. Apa hubungannya dengan jabatan atau karir?.

Sikap individu merupakan evaluasi terhadap aspek-aspek sosial yang juga berarti bahwa ini menyangkut pekerjaan/karir/jabatan sebagai bagian dari kehidupan kita. pandangan peran faktor genetik memang ditolak sebagai bagian yang mempengaruhi individu. Artinya penurunan sifat bawaan dari orangtua tidak ada, bahkan mahzab terpopuler tentang minat dan bakat yang terbaru bertemakan tentang pengaruh lingkungan-sosial(Sarlito, 2011). Akan tetapi temuan dari Arvey, 1989 dan Keller, dkk 1992 (dalam Baron & Byrne, 2005) memperlihatkan hubungannya.

Pemikiran terjadi didalam otak dan otak merupakan organ yang memiliki pengaruh jelas genetiknya, ujar Baron & Byrne menanggapi bukti dari Arvey dan Keller. Pendapat George (1990) yang diambil oleh Baron dan Byrne turut mendukung penyimpulan bahwa faktor genetik banyak mempengaruhi watak dan pembawaan individu apakah cenderung positif atau negatif.

Pembawaan sikap positif dan negatif individu yang diturunkan dari orangtua akan mempengaruhi bagaimana individu tersebut bersikap. Dengan kecenderungan positifnya individu akan selalu bersikap positif akan karir atau jabatan yang diperolehnya, sedangkan yang negatif akan cenderung tidak betah dengan karir atau jabatan yang tidak sesuai *mood* atau karakternya (banyak mengeluh).

## **b. Otokritik dan Kritik**

Menurut Winkel (2010) pada tahun 1972, Roe meninggalkan pandangannya sendiri mengenai pengaruh corak pergaulan yang mempengaruhi pemilihan karir atau jabatan. Meskipun demikian, Winkel berkeyakinan bahwa pandangan Roe ini masih memiliki relevansi bagi konselor karir. Sehingga Winkel memasukkannya kedalam salah-satu dari enam teori utama

untuk menggambarkan perkembangan karir individu.

Kita juga perlu mempertanyakan mengapa ada anak seorang narapidana bisa memperlihatkan integritas moral yang baik?, atau mengapa ada pemimpin yang dibesarkan dari lingkungan yang bersahaja dimata koleganya dianggap diktator?. Dan perlu juga pendalaman mengenai apakah yang dimaksud dari esensi person oriented dan non-person oriented, apakah memang benar bahwa petani itu adalah jenis karir yang berakibat dari dinginnya interaksi dimasa kecilnya?. Bukankah ini seperti bertolak belakang dengan pengetahuan umum kita akan keluarga petani yang sebagian besarnya justru berada dalam gotong-royong serta kesahajaan?. Dan bukankah mereka (petani) dalam studi lain mengatakan bahwa golongan ini memiliki solidaritas yang tidak terorganisir? (James Scott, 1989).

### **3. Program Bimbingan Karir**

Program bimbingan karir merupakan salah satu layanan dalam program bimbingan dan konseling bagi pegawai. Program bimbingan adalah suatu rangkaian kegiatan bimbingan yang terencana, terorganisasi, dan terkoordinasi selama periode tertentu (Winkel, 1997: 119).

Program bimbingan karir bercirikan aspek-aspek berikut: (1) terpusat pada siswa, yang mengandung tuntutan bahwa program bimbingan harus memberikan serangkaian pengalaman yang dibutuhkan oleh para siswa untuk meningkatkan perkembangan karir; (2) berorientasi pada lingkungan sosial, ekonomi, dan budaya yang mengelilingi tempat kerja; (3) terarah pada kemampuan pegawai yang dibutuhkan untuk dapat merencanakan masa depannya dan mengimplementasikan masa depannya itu dalam rentatan tindakan nyata (Winkel, 1997: 613-614).

Goetsch dan Davis (Nurihsan, 2006: 55) mengungkapkan bahwa mutu bimbingan dan konseling mengarah pada proses dan produk bimbingan dan konseling yang mampu memenuhi harapan pegawai, masyarakat, dan pemerintah.

Nurihsan (2006: 56) menambahkan bahwa dalam suatu program yang bermutu harus terdapat unsur-unsur pokok yaitu tujuan yang hendak dicapai, kegiatan-kegiatan yang dilakukan, personel yang terlibat di dalam kegiatan, dan waktu kegiatan.

Program bimbingan karir pegawai di mulai dari kegiatan assessment, yang meliputi, (1) asesment lingkungan, yang terkait dengan kegiatan mengidentifikasi harapan organisasi/lembaga, sarana dan prasarana pendukung program bimbingan, kondisi dan kualifikasi konselor, dan kebijakan pimpinan; dan (2) asesment kebutuhan atau masalah pegawai, yang menyangkut

karakteristik pegawai, seperti aspek-aspek fisik (kesehatan dan keberfungsian), kecerdasan, motif belajar, sikap dan kebiasaan belajar/bekerja, masalah-masalah yang dialami, dan kepribadian; atau tugas-tugas perkembangannya, sebagai landasan untuk memberikan bimbingan dan konseling (ABKIN, 2008: 220).

#### **4. Komponen Program Bimbingan Karir**

Menurut Winkel dan Hastuti (<http://repository.usu.ac.id>), komponen program bimbingan karir merupakan kegiatan-kegiatan bimbingan ditujukan kepada siswa yang sedang mengikuti program pendidikan di sekolah, alumni, guru dan orangtua yang terdiri dari layanan pengumpulan data, layanan pemberian informasi, layanan penempatan, konsultasi, dan evaluasi program.

##### **a. Layanan Pengumpulan Data**

Komponen ini merupakan usaha untuk memperoleh, menganalisis, menafsirkan, dan menyimpan data mengenai siswa sehingga mendapatkan pengertian yang lebih luas, lebih lengkap dan lebih mendalam tentang masing-masing pegawai serta membantu pegawai mendapatkan pemahaman akan dirinya sendiri.

Yusuf dan Nurihsan (2005: 20) secara terperinci menjelaskan aspek-aspek data pegawai yang perlu diketahui oleh pimpinan/pembimbing dalam penyusunan program bimbingan karir yaitu aspek fisik, akademis, minat, cita-cita, sosial, ekonomi, kepribadian, dan latar belakang keluarga (identitas orang tua, sosial ekonomi, dan pendidikan). Untuk mengumpulkan data pegawai dapat digunakan teknik tes (seperti psikotes dan tes prestasi belajar) dan non tes (seperti observasi, angket, wawancara, sosiometri, dan autobiografi)

##### **b. Layanan Pemberian Informasi**

Komponen ini mencakup usaha-usaha untuk membekali pegawai dengan pengetahuan dan pemahaman tentang lingkungan hidupnya dan tentang proses perkembangan remaja, lingkungan hidup tersebut mencakup lingkungan keluarga, kantor dan masyarakat.

Menurut Yusuf dan Nurihsan (2005: 21) layanan pemberian informasi merupakan usaha guru pembimbing untuk menyajikan keterangan tentang berbagai aspek kehidupan yang diperlukan individu.

Menurut Tohirin (2007: 135) layanan informasi ini terdiri dari layanan informasi tentang diri sendiri dan layanan informasi tentang lingkungan. Layanan informasi tentang diri sendiri meliputi informasi mengenai (1)

kemampuan intelektual, (2) bakat khusus di bidang akademik, (3) minat-minat umum dan khusus, (4) sifat-sifat kepribadian yang ada relevansinya dengan karir seperti kepemimpinan, kejujuran dan keterbukan, (5) nilai-nilai kehidupan dan cita-cita di masa depan, (6) keterampilan khusus yang dimiliki siswa, (7) kesehatan fisik dan mental, dan (8) kematangan karir. Layanan informasi tentang lingkungan hidup, meliputi informasi pendidikan dan informasi jabatan.

### **c. Layanan Penempatan**

Menurut Yusuf dan Nurihsan (2005: 21) layanan penempatan adalah layanan yang diberikan kepada pegawai dalam rangka menyalurkan dirinya ke arah yang tepat sesuai dengan kemampuan, minat, dan bakat. Layanan penempatan merupakan usaha-usaha membantu pegawai merencanakan masa depan.

Layanan penempatan ini mencakup pemberian informasi mengenai: (1) perencanaan masa depan; (2) pengambilan keputusan; (3) penempatan dan reorientasi jika perlu, (5) pengetahuan tentang keadaan di lingkungan pekerjaan dan (6) pengumpulan data dalam rangka penelitian terhadap pegawai.

### **d. Konseling**

Komponen ini merupakan usaha membantu pegawai menghadapi masalah yang belum dapat terselesaikan secara tuntas dan merefleksikan diri dengan memusatkan perhatian pegawai pada keadaan dirinya sendiri, pikiran, dan perasaan, melalui wawancara konseling secara individual atau secara kelompok sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Menurut Yusuf dan Nurihsan (2005: 20) konseling bertujuan agar pegawai memperoleh (1) pemahaman dan kemampuan untuk mengembangkan kematangan dirinya dalam aspek potensi, sosial, emosi, dan moral spiritual, dan (2) menanggulangi masalah dan kesulitan yang dihadapi pegawai baik menyangkut aspek pribadi, sosial, belajar, dan karir.

### **e. Konseling Karier**

Konseling karier mencakup perencanaan dan pengambilan keputusan karier dalam proses belajar baik pada lingkup kampus dan atau dalam proses kerja nyata. Fungsi konseling karier seyogyanya memberikan layanan pada para konseli atau orang yang menjalani bimbingan karier dalam membuat perencanaan dan pengambilan keputusan karier kerja secara berkala.

Sebab, dalam kehidupan nyata masih banyak problem umum mahasiswa dan lulusan sarjana bingung dan tidak mengenal diri dan mengetahui potensi

diri dalam memulai karier sesuai jurusannya. Bahkan, banyak yang belakangan menyadari minat dan disiplin ilmu formal di perkuliahan bertentangan.

Pada dasarnya konseling karier adalah bentuk layanan bantuan yang ditujukan untuk meningkatkan pemahaman individu akan potensi dirinya untuk memecahkan masalah. Konseling adalah hubungan antarpribadi yang dilakukan secara tatap muka antara konselor kompeten baik profesional atau dari lembaga tertentu yang bertugas membantu memecahkan masalah pekerjaan.

Konselor senantiasa memberikan solusi kepada individu. Hal ini berguna untuk mengoptimalkan potensi karier yang dimiliki secara optimal. Penempatan yang tepat antara karakteristik kepribadian seseorang dengan kemampuan teknis dan akademis menjadi nilai yang sangat penting dalam proses pengembangan manusia yang siap bersaing keras.

## **2. Pengaruh Bimbingan Karir**

Menurut konsultan karier Sien, Amaryllia Putri pengaruh bimbingan karier dalam karier kerja seseorang sangatlah besar. “Secara organisasi, konseling karier berguna untuk dapat menempatkan individu dalam bidang pekerjaan yang sesuai atau "mengembangkan" individu dalam melakukan penyesuaian terhadap karakteristik pekerjaan yang dimilikinya,” ujar Lia, sapaan akrabnya.

Mereka yang membutuhkan bimbingan bisa dari pelajar hingga kalangan pekerja serta organisasi itu sendiri. Perusahaan yang lebih tepat mengatur pelaksanaan konseling karier kepada semua karyawannya sehingga proses pengembangan manusia maksimal.

Lia menuturkan, prinsip konseling karier dijabarkan dalam fungsi manajemen perusahaan (konteks organisasi), karena proses pengembangan manusia itu sendiri fleksibel dan tentatif.

“Pada perusahaan dengan tingkat stress pekerjaan yang tinggi atau beban kerja yang berat, fungsi penempatan tujuan karir sangat dibutuhkan agar karyawan dapat memahami keseimbangan antara kewajiban dan timbal balik hak yang akan diterima,” katanya. Bagaimana pun, pegawai merupakan aset hidup utama sebuah perusahaan.

Sementara itu, pendidikan yang dimiliki oleh karyawan kadangkala cenderung spesifik. Tidak berlebihan jika bimbingan karier kerja saat ini sangat dibutuhkan, mengingat lemahnya sistem pendidikan dan pemahaman etos kerja yang menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan upaya untuk melakukan proses pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama.

Memahami uraian di atas, bahwa pengenalan dan pembahasan tentang manajemen karir dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Pentingnya manajemen karir bagi karyawan adalah untuk meningkatkan potensi dan produktifitas bagi kemajuan dirinya, sedangkan bagi perusahaan adalah untuk merencanakan SDM mereka dalam meningkatkan nilai bisnis perusahaan dan kompetisi bisnis.

Perencanaan dan pengembangan karir merupakan fungsi manajemen karir. perusahaan yang ingin karyawan mereka dapat bekerja dengan skill dan pengetahuan yang baik harus dapat merencanakan dan mengembangkan karir pegawainya, sedangkan bagi pegawai dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, pegawai dapat mengetahui tujuan dan arah karir mereka.

Bimbingan karir adalah suatu upaya bantuan terhadap pegawai agar dapat mengenal dan memahami dirinya, mengenal dunia kerjanya, mengembangkan masa depan sesuai dengan bentuk kehidupan yang diharapkannya, mampu menentukan dan mengambil keputusan secara tepat dan bertanggungjawab.\*\*\*

## BAB 12

# Promosi dan Pemindahan Pegawai

Organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumberdaya lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja dan modal. Berkenaan dengan sumberdaya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik harus bisa memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

Sebagaimana elemen organisasi yang lain sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks.

Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumberdaya Manusia.

Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka diharapkan terciptanya motivasi dan peningkatan kerja dari para pekerja atau pegawai ataupun karyawan yang bekerja disuatu organisasi ataupun instansi.

Dalam bab ini, selanjutnya akan dibahas mengenai, manajemen promosi, demosi, dan mutasi pegawai, operasionalisasi promosi, demosi, dan mutasi pegawai.



## A. KONSEP MANAJEMEN PROMOSI DAN PEMINDAHAN PEGAWAI

Manajemen sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan motto "*The Right Man on the Right Place and the Right Time*". Jadi manajemen sumber daya manusia pada saat yang tepat harus bisa mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Penerapan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "*Place-*" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (*man*) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali secara lebih spesifik disebut sebagai Jabatan.

Untuk bisa menerapkan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan/organisasi, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "*place*" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (*man*) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali secara lebih spesifik disebut sebagai jabatan.

### 1. Jabatan atau Tugas

Seringkali timbul kesalah pahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Untuk memperoleh keseragaman mengenai pengertian istilah jabatan ini, Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut: (a) Tugas, ialah sekumpulan dari beberapa unsur pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja; (b) Kedudukan (Posisi); ialah sekumpulan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja, yakni seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi adalah sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya; (c) Pekerjaan; ialah sekumpulan kedudukan (posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat; (d) Jabatan (Job); ialah sekumpulan pekerjaan (job) yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Setelah jelas apa yang dimaksud dengan jabatan, belum berarti bahwa permasalahan sudah selesai. Terbatasnya pengetahuan tentang jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan seringkali terjadi karena tidak adanya keseragaman istilah (nama jabatan) dan juga karena selalu terjadi perubahan-perubahan pada jabatan itu sendiri.

Sering dijumpai adanya jabatan yang sama untuk jabatan-jabatan yang mempunyai tugas-tugas yang berbeda. Sebaliknya untuk tugas-tugas yang sama adakalanya diberikan nama jabatan yang berbeda pada perusahaan yang berbeda.

Kebanyakan perusahaan hanya tahu bahwa misalnya mereka mempunyai 5 orang tukang ketik, 20 orang operator dan 8 orang ahli teknik. Namun apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang-orang tersebut belum tentu diketahui secara jelas oleh perusahaan. Bahkan ironisnya para pemegang jabatan itu sendiri kadangkala tidak tahu atau merasa ragu tentang siapa yang seharusnya ia kerjakan. Untuk mengatasi hal ini, bisa dilakukan Analisa Jabatan. Suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan.

Manajemen Sumberdaya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil kedalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil.

Kalau kita sepakat bahwa fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan, maka orientasi manajemen harus berfokus pada pelanggan. Maka konteks seharusnya adalah bahwa arah pelaksanaan tugas karyawan adalah memberikan pelayanan pada pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Hal-hal di atas tidak mudah. Karena barisan terdepan dalam pemberian pelayanan adalah karyawan dengan berbagai persoalannya. Bukan tidak mungkin pelanggan memperoleh citra yang buruk tentang lembaga/organisasi, gara-gara pekerjaan pelayanan oleh karyawan yang jelek. Dari sinilah mungkin enter-point-nya. Harus fokus pada peningkatan kinerja karyawan. Karena tidak mungkin terjadi “fokus pada pelanggan” tanpa didahului oleh “fokus pada karyawan.” Berbicara kinerja individual karyawan, ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi. Menurut Gibson, kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja.

## 2. Motivasi

Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Diah Dumasari Siregar ST, MM, dalam tulisannya menyatakan, bahwa karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah.

Adalah menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman dan dari beberapa buku, biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.

Apa sebenarnya yang dibutuhkan karyawan? Menurut Maslow, jenjang kebutuhan manusia sebagai karyawan dari yang terendah hingga yang tertinggi adalah: (1) *Physiological Needs* (Kebutuhan fisiologis/dasar/pokok); (2) *Safety Needs* (kebutuhan akan rasa aman); (3) *Social/Affiliation Needs* (kebutuhan untuk bersosialisasi) *Esteem Needs* (kebutuhan harga diri); (4) *Self-actualization Needs* (kebutuhan aktualisasi diri).

## 3. Mutasi

Mutasi dalam konteks organisasi pemerintahan, merupakan suatu kebijakan. Kebijakan kepala daerah melakukan pergantian pimpinan maupun staf

di sebuah instansi pemerintah, sering disalah artikan sebagai hukuman. Kata hukuman mendominasi dalam menyikapi pergantian kepala dinas atau badan. Tidak hanya itu. Pegawai golongan buntut pun kadang tidak luput dari keputusan para kepala daerah untuk henggang dari tempat kerja yang sudah lama ditekuninya.

Sebagian pejabat hanya bisa pasrah. Bagi pejabat yang memahami betul tentang tugas dan makna sumpah atau janji saat para pamong (PNS) tersebut diangkat menjadi pelayan masyarakat, merasa biasa bahkan diuntungkan dengan adanya mutasi. Para ahli berpendapat mutasi adalah proses yang secara hukum sah dilakukan dilingkungan pemerintah. “Mutasi adalah ketentuan yang harus dilaksanakan. Peraturan Pemerintah No.41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan tentang kepegawaian, yang di dalamnya juga mengatur tentang mekanisme dan ketentuan mutasi. Karena itu para ahli melanjutkan, mutasi harus dipahami sebagai berkah karena dengan mutasi, pegawai banyak diuntungkan ketika berbicara tentang karir.

Para ahli juga menilai, kesan hukuman jika seorang pejabat atau staf dipindahkan dari dinas atau kantor yang satu ke dinas atau bagian yang lain hanyalah sebuah opini yang tidak bisa dibuktikan keabsahannya. “Yang dikatakan hukuman itu apabila seorang pejabat atau staf ditempatkan tidak sesuai dengan pangkat dan atau golongan yang bersangkutan. Dan ini juga tidak gampang bagi Baperjakat. Tapi sepanjang ditempatkan sesuai dengan pangkat atau golongan dari pejabat atau staf yang bersangkutan saya rasa tidak ada yang salah,” jelas para ahli berpendapat.

Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang sangat normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan. Jika mutasi tidak dilakukan maka ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola daerah.

Mutasi memang peristiwa yang unik dilingkungan PNS. Dipihak yang merasa nyaman dengan jabatan dan lingkungan kerjanya, mutasi adalah sebuah siksaan. Pada peristiwa yang sama, bagi sejumlah PNS, mutasi merupakan berkah. Penyebabnya bisa karena bosan dengan suasana kerja maupun ambisi untuk mendapat tantangan baru atau jabatan baru.. Namun tidak dipungkiri kata mutasi merupakan sebuah kata yang seram dikuping pejabat atau staf pemerintahan.

Hal lain yang menjadikan mutasi sebagai bentuk hukuman, diawali dari berbagai pendapat tentang lingkup kerja. Secara umum lingkup kerja kadang diterjemahkan secara bebas oleh masyarakat dan pejabat atau staf pemerintahan. Lahan basah dan lahan kering menjadi istilah yang menggambarkan

adanya perbedaan beban dan peluang kerja antara instansi yang satu dengan instansi yang lainnya. Pendapat itulah yang menimbulkan tafsiran yang bervariasi tentang mutasi.

Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

#### **4. Promosi dan Demosi**

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status social.

Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, Adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepantasnya atas prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara

menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya.

Lain halnya dengan demosi, demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Demosi adalah suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji.

Namun, hal seperti ini (promosi dan demosi) biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi. Jadi, memang benar jika perusahaan-perusahaan ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya.

Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah.

## **5. Mutasi, Promosi, dan Demosi dalam kaitannya dengan Motivasi dan Peningkatan Kerja**

Seerti yang telah dikatakan diatas bahwa mutasi bukanlah suatu hukuman melainkan bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

Sedangkan promosi dan demosi sendiri adalah dua hal yang berkaitan yang saling berkebalikan satu sama lain. Dimana promosi berarti peningkatan, sedangkan demosi adalah penurunan. Meskipun demikian, kedua hal inilah yang juga memotivasi karyawan disuatu instansi untuk terus berusaha dan meningkatkan kinerjanya.

Mutasi, promosi, dan demosi adalah tiga hal yang berkaitan dalam memotivasi diri dari karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Mereka berlomba-lomba untuk jadi yang terbaik dan memperoleh tempat atau jabatan yang lebih baik. Namun, hal inipun harus dibarengi dengan kerja sama antar karyawan, dengan tidak saling menjatuhkan satu sama lain.

## **B. ANALISIS JABATAN**

### **1. Hakikat Analisis Jabatan**

Penentuan spesifikasi jabatan berarti kita menentukan keterampilan-keterampilan, tanggung jawab, pengetahuan, wewenang, lingkungan dan antar hubungan yang terlibat dalam setiap jabatan (Handoko, 1986).

### **2. Tujuan-tujuan dari Analisis**

Tujuan-tujuan dari Analisis Jabatan adalah: (1) Analisis Jabatan untuk spesifikasi personalia. Analisis Jabatan dipakai untuk pedoman dalam menetapkan/menempatkan pegawai-pegawai pada bidang pekerjaan tertentu atau spesifik; (2) Analisis Jabatan untuk keperluan pendidikan dan pelatihan. Analisis Jabatan digunakan untuk mencari pegawai-pegawai yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan untuk melancarkan tugas atau pekerjaannya; (3) Analisis Jabatan menetapkan penilaian. Analisis Jabatan dipakai untuk memberikan penilaian (*assessment*) terhadap kinerja pegawai-pegawai; (4) Analisis Jabatan untuk perbaikan model. Analisis Jabatan digunakan untuk mencari cara-cara baru bagi pemecahan terhadap persoalan-persoalan yang timbul dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan (Tiffin, 1952).

### **3. Manfaat Analisis Jabatan**

Manfaat Analisis jabatan, sebagaimana di jelaskan oleh Komarudin, (1990), diantaranya: (1) Analisis Jabatan akan menentukan klasifikasi pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan. Analisis ini dapat menghasilkan daftar jenis-jenis pekerjaan yang telah direncanakan dan akan dilaksanakan yang dapat dikelompokkan ke dalam beberapa golongan/kelas; (2) Analisis Jabatan akan membantu untuk mengatur, memperkirakan dan menentukan tingkat balas jasa. Analisis ini dapat dimanfaatkan untuk menentukan balas jasa (*reward*) terhadap pegawai yang didasarkan atas beban tugas yang diemban mereka masing-masing; (3) Analisis Jabatan akan memberikan pedoman yang pasti dalam pemberian tugas kepada para pejabat. Analisis ini dapat bermanfaat untuk memberikan arah yang jelas terhadap distribusi atau pelimpahan wewenang kepada se-seorang untuk melaksanakan pekerjaan; (4) Analisis Jabatan dapat menentukan kemungkinan pemindahan pekerjaan bagi personalia. Analisis ini dapat digunakan dalam pemutaran (*rolling*) pegawai dari satu unit kerja ke unit kerja lain dengan mempertimbangkan pada adanya kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan tersebut; (5) Analisis Jabatan dapat membantu menentukan kebijakan promosi (dan demosi). Analisis ini dapat memberikan pedoman bagi atasan untuk menentukan kenaikan/promosi atas prestasi pegawai sekaligus penurunan

atau bahkan pemecatan atas ketidakmampuan pegawai; (6) Analisis Jabatan banyak bantuannya dalam pentapan perlengkapan yang dibutuhkan. Analisis ini bermanfaat dalam penyediaan alat-alat bantu (mesin) bagi setiap pegawai yang dapat memperlancar dalam pelaksanaan pekerjaan; (7) Analisis Jabatan sangat membantu dalam penentuan jenis dan lamanya pelatihan. Analisis ini dapat digunakan untuk menetapkan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi setiap pegawai yang bekerja pada masing-masing unit kerjanya; (8) Analisis Jabatan akan membantu untuk mendapatkan fakta dan data pekerjaan yang mengandung risiko. Analisis ini juga dapat bermanfaat untuk memperoleh atau menginventarisir jenis-jenis pekerjaan yang mengandung risiko-risiko tertentu bagi pegawai yang melaksanakannya.

## **C. OPERASIONALISASI PROMOSI, DEMOSI, DAN MUTASI PEGAWAI**

### **1. Promosi**

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Menurut Husein (2003) seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status sosial. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas



jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepatutnya atas prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya. Lain halnya dengan demosi, demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Demosi adalah suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji.

**a. Dasar-dasar Promosi**

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (1999) adalah: (a) pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan); (b) kecakapan (keahlian atau kecakapan); (c) kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan).

**b. Syarat-syarat Promosi**

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan/lembaga masing-masing. Menurut Handoko (1999) syarat-syarat promosi pada umumnya sebagai berikut; (a) Kejujuran; (b) Disiplin; (c) prestasi kerja; (d) kerjasama; (e) kecakapan; (f) loyalitas; (g) kepemimpinan; (h) komunikatif; (h) pendidikan.

**c. Jenis-jenis Promosi Pegawai**

Periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian. Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama Pegawai Negeri Sipil dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 jenis-jenis promosi pegawai adalah sebagai berikut:

**1) Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah**

Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah dapat diberikan kepada Pegawai setelah yang bersangkutan mengikuti ujian penyesuaian pangkat yang diselenggarakan oleh dinas dan dinyatakan lulus serta memenuhi persyaratan lainnya yang ditentukan.

Syarat Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah:

- Memiliki STTB/Ijazah dari lembaga pendidikan yang telah diakreditasi oleh Depdiknas atau instansi yang berwenang;
- Lulus ujian penyesuaian ijazah, yaitu: TPA untuk kenaikan pangkat ke golongan III/a dan TPIU untuk kenaikan pangkat ke golongan II/a;
- Pegawai yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki;

## **2) Kenaikan Pangkat Pilihan**

Syarat Kenaikan Pangkat Pilihan:

- Berada satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan yang didudukinya;
- Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya;
- Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
- Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
- Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya (dihitung kumulatif dalam tingkat jabatan struktural yang sama);
- Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

## **3) Kenaikan Pangkat Reguler**

Syarat Kenaikan Pangkat Reguler:

- Tidak menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu; Diangkat dalam jabatan struktural dengan pangkat masih dibawah jenjang pangkat yang ditentukan tetapi telah 4 tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki; Menduduki jabatan struktural dan pangkatnya telah mencapai jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu; atau sedang tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu;
- Sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir;
- Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- Tidak melampaui pangkat atasan langsungnya.

## **4) Kenaikan Pangkat Anumerta**

- Kenaikan pangkat anumerta diberikan setingkat lebih tinggi tmt. PNS yang bersangkutan meninggal;
- CPNS yang meninggal, diangkat menjadi PNS terhitung mulai awal bulan yang bersangkutan meninggal dan berlaku ketentuan

sebagaimana dimaksud dalam point a;

- Keputusan kenaikan pangkat anumerta diberikan sebelum Pegawai Negeri Sipil yang meninggal tersebut dimakamkan.

#### **5) Kenaikan Pangkat Pengabdian**

- Kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi diberikan tmt. PNS yang bersangkutan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri;
- CPNS yang cacat karena dinas dan dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, diangkat menjadi PNS dan berlaku ketentuan.

## **2. Demosi**

Menurut Suratman (1998) demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan ada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman. Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

Jadi, memang benar jika perusahaan/organisasi/lembaga ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan/organisasi/lembaga perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moriil yang rendah.

## **3. Mutasi**

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (1995 )adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi perkerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Konpensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti

sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

**a. Tujuan Mutasi**

Tujuan mutasi menurut Mudjiono (2000) adalah sebagai berikut: (1) Untuk meningkatkan produktivitas karyawan. (2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan. (3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan. (4) Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya. (5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi. (6) Untuk alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka. (7) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

**b. Sebab-Sebab dan Alasan Mutasi**

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi menurut Siswandi (1999) digolongkan sebagai berikut:

**1) Permintaan Sendiri**

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain.

**2) Alih Tugas Produktif (ATP)**

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

Memahami uraian di atas, bahwa mutasi adalah pemindahan tugas dengan jabatan yang masih setara dengan yang dijabatnya dahulu, dan promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Sedangkan demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja.

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang sangat berguna untuk berbagai keperluan perancang organisasi dan perancangan jabatan (Job Design) adalah suatu keharusan dan harus dilakukan sejak awal.

Manajemen sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan motto "*The Right Man on the Right Place and the Right Time*". Jadi manajemen sumber daya manusia pada saat yang tepat harus bisa mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Dengan demikian jika perusahaan/organisasi/lembaga ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan/organisasi/lembaga perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moriil yang rendah.

#### **D. HAMBATAN DALAM PROMOSI JABATAN**

Promosi jabatan sering bukan semata-mata karena kepintaran dan kemampuan kita dalam mengerjakan tugas saja. Tetapi, kemampuan itu harus didukung sikap, kebiasaan dan perilaku simpatik. Makanya jangan heran jika ada karyawan yang cukup cerdas dan potensial tetapi tidak kunjung mendapatkan promosi jabatan. Kebiasaan buruk yang selalu dilakukan di kantor, itulah penyebabnya. Berikut ada beberapa kebiasaan buruk yang dapat menghambat promosi jabatan Anda, plus solusi singkatnya:

##### **1. Selalu Terlambat**

Keterlambatan yang sering Anda lakukan seperti terlambat datang ke kantor, telat menghadiri rapat, dan telat menyelesaikan tugas akan memperburuk reputasi Anda di kantor. Atasan dan rekan Anda akan turut merasakan dirugikan, karena siapa pun paling "kesel" jika harus menunggu, apalagi menunggu dalam jangka waktu yang lama. Keterlambatan Anda ini, mengesankan bahwa Anda tidak mempedulikan dan tidak memikirkan kepentingan orang lain. Kiat mengatasinya, cobalah untuk lebih menghargai waktu. Buatlah perkiraan yang realistis mengenai perjalanan Anda dari rumah ke kantor. Jika Anda membutuhkan waktu 15 menit ke kantor, berangkatlah minimal 20 menit sebelumnya, untuk mengantisipasi kemacetan, dll. Begitu

juga dalam menyelesaikan tugas. Tiap kali Anda tepat waktu baik hadir di kantor atau menyelesaikan tugas catat dalam agenda Anda dari hari ke hari, sampai Anda benar-benar bisa menghargai dan menepati waktu.

## **2. Sering Mengeluh**

Banyak mengeluhkan berbagai hal, seperti mengeluhkan beban pekerjaan, mengeluhkan bos, dan teman-teman, akan mengurangi kredit point yang telah terkumpul. Apalagi jika keluhan itu bernada negatif misalnya sampai menjelek-jelekan bos dan manajemen perusahaan. Hal ini jelas akan menurunkan kredibilitas Anda sebagai karyawan. Anda akan dicap emosional dan tidak bisa mengontrol diri. Lebih baik Anda bicarakan atau diskusikan secara terbuka dengan atasan tentang ketidakpuasaan Anda.

## **3. Sering Lupa**

Sifat pelupa memang sering menjadi penyakit manusia. Kadang saking banyaknya detail pekerjaan membuat Anda lupa seperti lupa nama klien, lupa nomor telepon yang akan dihubungi, lupa jadwal pertemuan penting, bahkan lupa batas waktu menyelesaikan tugas. Hal ini akan menimbulkan kesan bahwa Anda teledor dan tidak menaruh minat pekerjaan. Untuk mengatasinya, buatlah jadwal penyelesaian tugas dari tahap persiapan, pelaksanaan hingga tahap penyelesaian akhir. Lengkapi dengan rencana kerja yang matang. Catat selalu daftar klien atau siapa saja yang harus Anda hubungi beserta nomor telepon yang dapat dihubungi. Catat semua detail yang berkaitan dengan tugas Anda dan tempelkan di meja agar Anda mudah mengingatnya.

## **4. Tidak Punya Prioritas**

Dalam bekerja Anda harus memiliki prioritas. Meninggalkan satu pekerjaan yang belum selesai untuk mengerjakan tugas lain menimbulkan kesan bahwa Anda tidak punya prioritas. Mungkin maksudnya ingin buru-buru menyelesaikan pekerjaan yang berikut tetapi akhirnya pekerjaan yang Anda tinggalkan jadi terbengkalai. Langkah seperti ini membuat kualitas dan kuantitas pekerjaan Anda tidak optimal. Untuk itu jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu bersamaan buatlah daftar prioritas dan alokasikan waktu untuk menyelesaikan tugas berdasarkan prioritas. Jika tugas Anda berkaitan dengan rekan Anda, kompromikan cara penyelesaian tugas tersebut.

## **5. Kekanak-kanakan**

Sikap childish atau kekanak-kanakan bisa terlihat dari berbagai hal.

Misalnya, dari cara berbicara dan tingkah laku Anda. Sikap kekanak-kanakan membuat Anda tidak punya wibawa dan kharisma. Biasanya sikap kekanakan dibarengi dengan suka "ngambek" jika ada hal yang kurang berkenan. Misalnya, sehabis ditegur, Anda akan ngambek dengan tidak mau mengerjakan tugas. Atau jika Anda mendapat tugas yang tidak disukai, Anda akan pasang wajah cemberut. Sikap seperti ini jelas sangat tidak menunjang kredibilitas Anda untuk promosi jabatan. Sebagai seorang profesional Anda dituntut mampu menampilkan citra diri yang matang bertanggung jawab. Tinggalkan sikap kekanakan yang merugikan. Biarlah sikap kekanakan itu hanya merupakan bagian dari masa kanak-kanak Anda.

## **6. Selalu Membela Diri**

Membela diri selama menganggap diri Anda benar memang wajar. Karena tiap orang pasti memiliki naluri untuk melindungi dirinya sendiri. Namun kalau tiap kali atasan atau bos mengkritik Anda dan Anda selalu berkilah, akan menimbulkan kesan bahwa Anda anti kritik dan selalu menganggap diri Anda benar. Sikap defensif seperti ini akan memperlebar jarak antara Anda dan atasan. Ia akan merasa tidak nyaman bicara dengan Anda. Hingga pada akhirnya Anda tidak akan pernah lagi mendapat masukan sekalipun yang berharga. Jelas ini merugikan Anda bukan? Sebelum terlanjur, ubahlah kebiasaan ini. Jika Anda ingin mengemukakan argumentasi, lakukan dengan cara simpatik. Jika Anda mendapat teguran karena Anda salah, cobalah untuk menerima sebagai konsekuensi dari tindakan Anda.

Selalu mengetahui kebiasaan buruk tersebut, cobalah analisis kembali diri Anda. Usahakan untuk menghindari dari daftar kebiasaan buruk itu. Sehingga kesuksesan yang sudah dalam genggaman tidak akan terlepas lagi. Promosi jabatan untuk Anda pun akan mulus dan lancar.\*\*\*

## BAB 12

# Promosi dan Pemindahan Pegawai

Organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumberdaya lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja dan modal. Berkenaan dengan sumberdaya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik harus bisa memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

Sebagaimana elemen organisasi yang lain sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks.

Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumberdaya Manusia.

Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka diharapkan terciptanya motivasi dan peningkatan kerja dari para pekerja atau pegawai ataupun karyawan yang bekerja disuatu organisasi ataupun instansi.

Dalam bab ini, selanjutnya akan dibahas mengenai, manajemen promosi, demosi, dan mutasi pegawai, operasionalisasi promosi, demosi, dan mutasi pegawai.



## A. KONSEP MANAJEMEN PROMOSI DAN PEMINDAHAN PEGAWAI

Manajemen sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan motto "*The Right Man on the Right Place and the Right Time*". Jadi manajemen sumber daya manusia pada saat yang tepat harus bisa mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Penerapan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "*Place-*" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (*man*) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali secara lebih spesifik disebut sebagai Jabatan.

Untuk bisa menerapkan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan/organisasi, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "*place*" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (*man*) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali secara lebih spesifik disebut sebagai jabatan.

### 1. Jabatan atau Tugas

Seringkali timbul kesalah pahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Untuk memperoleh keseragaman mengenai pengertian istilah jabatan ini, Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut: (a) Tugas, ialah sekumpulan dari beberapa unsur pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja; (b) Kedudukan (Posisi); ialah sekumpulan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja, yakni seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi adalah sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya; (c) Pekerjaan; ialah sekumpulan kedudukan (posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat; (d) Jabatan (Job); ialah sekumpulan pekerjaan (job) yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Setelah jelas apa yang dimaksud dengan jabatan, belum berarti bahwa permasalahan sudah selesai. Terbatasnya pengetahuan tentang jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan seringkali terjadi karena tidak adanya keseragaman istilah (nama jabatan) dan juga karena selalu terjadi perubahan-perubahan pada jabatan itu sendiri.

Sering dijumpai adanya jabatan yang sama untuk jabatan-jabatan yang mempunyai tugas-tugas yang berbeda. Sebaliknya untuk tugas-tugas yang sama adakalanya diberikan nama jabatan yang berbeda pada perusahaan yang berbeda.

Kebanyakan perusahaan hanya tahu bahwa misalnya mereka mempunyai 5 orang tukang ketik, 20 orang operator dan 8 orang ahli teknik. Namun apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang-orang tersebut belum tentu diketahui secara jelas oleh perusahaan. Bahkan ironisnya para pemegang jabatan itu sendiri kadangkala tidak tahu atau merasa ragu tentang siapa yang seharusnya ia kerjakan. Untuk mengatasi hal ini, bisa dilakukan Analisa Jabatan. Suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan.

Manajemen Sumberdaya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil kedalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil.

Kalau kita sepakat bahwa fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan, maka orientasi manajemen harus berfokus pada pelanggan. Maka konteks seharusnya adalah bahwa arah pelaksanaan tugas karyawan adalah memberikan pelayanan pada pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Hal-hal di atas tidak mudah. Karena barisan terdepan dalam pemberian pelayanan adalah karyawan dengan berbagai persoalannya. Bukan tidak mungkin pelanggan memperoleh citra yang buruk tentang lembaga/organisasi, gara-gara pekerjaan pelayanan oleh karyawan yang jelek. Dari sinilah mungkin enter-point-nya. Harus fokus pada peningkatan kinerja karyawan. Karena tidak mungkin terjadi “fokus pada pelanggan” tanpa didahului oleh “fokus pada karyawan.” Berbicara kinerja individual karyawan, ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi. Menurut Gibson, kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja.

## 2. Motivasi

Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Diah Dumasari Siregar ST, MM, dalam tulisannya menyatakan, bahwa karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah.

Adalah menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman dan dari beberapa buku, biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.

Apa sebenarnya yang dibutuhkan karyawan? Menurut Maslow, jenjang kebutuhan manusia sebagai karyawan dari yang terendah hingga yang tertinggi adalah: (1) *Physiological Needs* (Kebutuhan fisiologis/dasar/pokok); (2) *Safety Needs* (kebutuhan akan rasa aman); (3) *Social/Affiliation Needs* (kebutuhan untuk bersosialisasi) *Esteem Needs* (kebutuhan harga diri); (4) *Self-actualization Needs* (kebutuhan aktualisasi diri).

## 3. Mutasi

Mutasi dalam konteks organisasi pemerintahan, merupakan suatu kebijakan. Kebijakan kepala daerah melakukan pergantian pimpinan maupun staf

di sebuah instansi pemerintah, sering disalah artikan sebagai hukuman. Kata hukuman mendominasi dalam menyikapi pergantian kepala dinas atau badan. Tidak hanya itu. Pegawai golongan buntut pun kadang tidak luput dari keputusan para kepala daerah untuk henggang dari tempat kerja yang sudah lama ditekuninya.

Sebagian pejabat hanya bisa pasrah. Bagi pejabat yang memahami betul tentang tugas dan makna sumpah atau janji saat para pamong (PNS) tersebut diangkat menjadi pelayan masyarakat, merasa biasa bahkan diuntungkan dengan adanya mutasi. Para ahli berpendapat mutasi adalah proses yang secara hukum sah dilakukan dilingkungan pemerintah. “Mutasi adalah ketentuan yang harus dilaksanakan. Peraturan Pemerintah No.41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan tentang kepegawaian, yang di dalamnya juga mengatur tentang mekanisme dan ketentuan mutasi. Karena itu para ahli melanjutkan, mutasi harus dipahami sebagai berkah karena dengan mutasi, pegawai banyak diuntungkan ketika berbicara tentang karir.

Para ahli juga menilai, kesan hukuman jika seorang pejabat atau staf dipindahkan dari dinas atau kantor yang satu ke dinas atau bagian yang lain hanyalah sebuah opini yang tidak bisa dibuktikan keabsahannya. “Yang dikatakan hukuman itu apabila seorang pejabat atau staf ditempatkan tidak sesuai dengan pangkat dan atau golongan yang bersangkutan. Dan ini juga tidak gampang bagi Baperjakat. Tapi sepanjang ditempatkan sesuai dengan pangkat atau golongan dari pejabat atau staf yang bersangkutan saya rasa tidak ada yang salah,” jelas para ahli berpendapat.

Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang sangat normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan. Jika mutasi tidak dilakukan maka ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola daerah.

Mutasi memang peristiwa yang unik dilingkungan PNS. Dipihak yang merasa nyaman dengan jabatan dan lingkungan kerjanya, mutasi adalah sebuah siksaan. Pada peristiwa yang sama, bagi sejumlah PNS, mutasi merupakan berkah. Penyebabnya bisa karena bosan dengan suasana kerja maupun ambisi untuk mendapat tantangan baru atau jabatan baru.. Namun tidak dipungkiri kata mutasi merupakan sebuah kata yang seram dikuping pejabat atau staf pemerintahan.

Hal lain yang menjadikan mutasi sebagai bentuk hukuman, diawali dari berbagai pendapat tentang lingkup kerja. Secara umum lingkup kerja kadang diterjemahkan secara bebas oleh masyarakat dan pejabat atau staf pemerintahan. Lahan basah dan lahan kering menjadi istilah yang menggambarkan

adanya perbedaan beban dan peluang kerja antara instansi yang satu dengan instansi yang lainnya. Pendapat itulah yang menimbulkan tafsiran yang bervariasi tentang mutasi.

Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

#### **4. Promosi dan Demosi**

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status social.

Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, Adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepantasnya atas prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara

menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya.

Lain halnya dengan demosi, demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Demosi adalah suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji.

Namun, hal seperti ini (promosi dan demosi) biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi. Jadi, memang benar jika perusahaan-perusahaan ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya.

Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah.

## **5. Mutasi, Promosi, dan Demosi dalam kaitannya dengan Motivasi dan Peningkatan Kerja**

Seerti yang telah dikatakan diatas bahwa mutasi bukanlah suatu hukuman melainkan bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

Sedangkan promosi dan demosi sendiri adalah dua hal yang berkaitan yang saling berkebalikan satu sama lain. Dimana promosi berarti peningkatan, sedangkan demosi adalah penurunan. Meskipun demikian, kedua hal inilah yang juga memotivasi karyawan disuatu instansi untuk terus berusaha dan meningkatkan kinerjanya.

Mutasi, promosi, dan demosi adalah tiga hal yang berkaitan dalam memotivasi diri dari karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Mereka berlomba-lomba untuk jadi yang terbaik dan memperoleh tempat atau jabatan yang lebih baik. Namun, hal inipun harus dibarengi dengan kerja sama antar karyawan, dengan tidak saling menjatuhkan satu sama lain.

## **B. ANALISIS JABATAN**

### **1. Hakikat Analisis Jabatan**

Penentuan spesifikasi jabatan berarti kita menentukan keterampilan-keterampilan, tanggung jawab, pengetahuan, wewenang, lingkungan dan antar hubungan yang terlibat dalam setiap jabatan (Handoko, 1986).

### **2. Tujuan-tujuan dari Analisis**

Tujuan-tujuan dari Analisis Jabatan adalah: (1) Analisis Jabatan untuk spesifikasi personalia. Analisis Jabatan dipakai untuk pedoman dalam menetapkan/menempatkan pegawai-pegawai pada bidang pekerjaan tertentu atau spesifik; (2) Analisis Jabatan untuk keperluan pendidikan dan pelatihan. Analisis Jabatan digunakan untuk mencari pegawai-pegawai yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan untuk melancarkan tugas atau pekerjaannya; (3) Analisis Jabatan menetapkan penilaian. Analisis Jabatan dipakai untuk memberikan penilaian (*assessment*) terhadap kinerja pegawai-pegawai; (4) Analisis Jabatan untuk perbaikan model. Analisis Jabatan digunakan untuk mencari cara-cara baru bagi pemecahan terhadap persoalan-persoalan yang timbul dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan (Tiffin, 1952).

### **3. Manfaat Analisis Jabatan**

Manfaat Analisis jabatan, sebagaimana di jelaskan oleh Komarudin, (1990), diantaranya: (1) Analisis Jabatan akan menentukan klasifikasi pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan. Analisis ini dapat menghasilkan daftar jenis-jenis pekerjaan yang telah direncanakan dan akan dilaksanakan yang dapat dikelompokkan ke dalam beberapa golongan/kelas; (2) Analisis Jabatan akan membantu untuk mengatur, memperkirakan dan menentukan tingkat balas jasa. Analisis ini dapat dimanfaatkan untuk menentukan balas jasa (*reward*) terhadap pegawai yang didasarkan atas beban tugas yang diemban mereka masing-masing; (3) Analisis Jabatan akan memberikan pedoman yang pasti dalam pemberian tugas kepada para pejabat. Analisis ini dapat bermanfaat untuk memberikan arah yang jelas terhadap distribusi atau pelimpahan wewenang kepada se-seorang untuk melaksanakan pekerjaan; (4) Analisis Jabatan dapat menentukan kemungkinan pemindahan pekerjaan bagi personalia. Analisis ini dapat digunakan dalam pemutaran (*rolling*) pegawai dari satu unit kerja ke unit kerja lain dengan mempertimbangkan pada adanya kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan tersebut; (5) Analisis Jabatan dapat membantu menentukan kebijakan promosi (dan demosi). Analisis ini dapat memberikan pedoman bagi atasan untuk menentukan kenaikan/promosi atas prestasi pegawai sekaligus penurunan

atau bahkan pemecatan atas ketidakmampuan pegawai; (6) Analisis Jabatan banyak bantuannya dalam pentapan perlengkapan yang dibutuhkan. Analisis ini bermanfaat dalam penyediaan alat-alat bantu (mesin) bagi setiap pegawai yang dapat memperlancar dalam pelaksanaan pekerjaan; (7) Analisis Jabatan sangat membantu dalam penentuan jenis dan lamanya pelatihan. Analisis ini dapat digunakan untuk menetapkan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi setiap pegawai yang bekerja pada masing-masing unit kerjanya; (8) Analisis Jabatan akan membantu untuk mendapatkan fakta dan data pekerjaan yang mengandung risiko. Analisis ini juga dapat bermanfaat untuk memperoleh atau menginventarisir jenis-jenis pekerjaan yang mengandung risiko-risiko tertentu bagi pegawai yang melaksanakannya.

## **C. OPERASIONALISASI PROMOSI, DEMOSI, DAN MUTASI PEGAWAI**

### **1. Promosi**

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Menurut Husein (2003) seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status sosial. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas



jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepatutnya atas prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya. Lain halnya dengan demosi, demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Demosi adalah suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji.

**a. Dasar-dasar Promosi**

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (1999) adalah: (a) pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan); (b) kecakapan (keahlian atau kecakapan); (c) kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan).

**b. Syarat-syarat Promosi**

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan/lembaga masing-masing. Menurut Handoko (1999) syarat-syarat promosi pada umumnya sebagai berikut; (a) Kejujuran; (b) Disiplin; (c) prestasi kerja; (d) kerjasama; (e) kecakapan; (f) loyalitas; (g) kepemimpinan; (h) komunikatif; (h) pendidikan.

**c. Jenis-jenis Promosi Pegawai**

Periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian. Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama Pegawai Negeri Sipil dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 jenis-jenis promosi pegawai adalah sebagai berikut:

**1) Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah**

Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah dapat diberikan kepada Pegawai setelah yang bersangkutan mengikuti ujian penyesuaian pangkat yang diselenggarakan oleh dinas dan dinyatakan lulus serta memenuhi persyaratan lainnya yang ditentukan.

Syarat Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah:

- Memiliki STTB/Ijazah dari lembaga pendidikan yang telah diakreditasi oleh Depdiknas atau instansi yang berwenang;
- Lulus ujian penyesuaian ijazah, yaitu: TPA untuk kenaikan pangkat ke golongan III/a dan TPIU untuk kenaikan pangkat ke golongan II/a;
- Pegawai yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki;

## **2) Kenaikan Pangkat Pilihan**

Syarat Kenaikan Pangkat Pilihan:

- Berada satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan yang didudukinya;
- Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya;
- Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
- Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
- Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya (dihitung kumulatif dalam tingkat jabatan struktural yang sama);
- Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

## **3) Kenaikan Pangkat Reguler**

Syarat Kenaikan Pangkat Reguler:

- Tidak menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu; Diangkat dalam jabatan struktural dengan pangkat masih dibawah jenjang pangkat yang ditentukan tetapi telah 4 tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki; Menduduki jabatan struktural dan pangkatnya telah mencapai jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu; atau sedang tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu;
- Sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir;
- Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- Tidak melampaui pangkat atasan langsungnya.

## **4) Kenaikan Pangkat Anumerta**

- Kenaikan pangkat anumerta diberikan setingkat lebih tinggi tmt. PNS yang bersangkutan meninggal;
- CPNS yang meninggal, diangkat menjadi PNS terhitung mulai awal bulan yang bersangkutan meninggal dan berlaku ketentuan

sebagaimana dimaksud dalam point a;

- Keputusan kenaikan pangkat anumerta diberikan sebelum Pegawai Negeri Sipil yang meninggal tersebut dimakamkan.

#### **5) Kenaikan Pangkat Pengabdian**

- Kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi diberikan tmt. PNS yang bersangkutan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri;
- CPNS yang cacat karena dinas dan dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, diangkat menjadi PNS dan berlaku ketentuan.

## **2. Demosi**

Menurut Suratman (1998) demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan ada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman. Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

Jadi, memang benar jika perusahaan/organisasi/lembaga ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan/organisasi/lembaga perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moriil yang rendah.

## **3. Mutasi**

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (1995) adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi perkerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Konpensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti

sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

**a. Tujuan Mutasi**

Tujuan mutasi menurut Mudjiono (2000) adalah sebagai berikut: (1) Untuk meningkatkan produktivitas karyawan. (2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan. (3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan. (4) Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya. (5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi. (6) Untuk alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka. (7) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

**b. Sebab-Sebab dan Alasan Mutasi**

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi menurut Siswandi (1999) digolongkan sebagai berikut:

**1) Permintaan Sendiri**

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain.

**2) Alih Tugas Produktif (ATP)**

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

Memahami uraian di atas, bahwa mutasi adalah pemindahan tugas dengan jabatan yang masih setara dengan yang dijabatnya dahulu, dan promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Sedangkan demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja.

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang sangat berguna untuk berbagai keperluan perancang organisasi dan perancangan jabatan (Job Design) adalah suatu keharusan dan harus dilakukan sejak awal.

Manajemen sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan motto "*The Right Man on the Right Place and the Right Time*". Jadi manajemen sumber daya manusia pada saat yang tepat harus bisa mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Dengan demikian jika perusahaan/organisasi/lembaga ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan/organisasi/lembaga perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moriil yang rendah.

#### **D. HAMBATAN DALAM PROMOSI JABATAN**

Promosi jabatan sering bukan semata-mata karena kepintaran dan kemampuan kita dalam mengerjakan tugas saja. Tetapi, kemampuan itu harus didukung sikap, kebiasaan dan perilaku simpatik. Makanya jangan heran jika ada karyawan yang cukup cerdas dan potensial tetapi tidak kunjung mendapatkan promosi jabatan. Kebiasaan buruk yang selalu dilakukan di kantor, itulah penyebabnya. Berikut ada beberapa kebiasaan buruk yang dapat menghambat promosi jabatan Anda, plus solusi singkatnya:

##### **1. Selalu Terlambat**

Keterlambatan yang sering Anda lakukan seperti terlambat datang ke kantor, telat menghadiri rapat, dan telat menyelesaikan tugas akan memperburuk reputasi Anda di kantor. Atasan dan rekan Anda akan turut merasakan dirugikan, karena siapa pun paling "kesel" jika harus menunggu, apalagi menunggu dalam jangka waktu yang lama. Keterlambatan Anda ini, mengesankan bahwa Anda tidak mempedulikan dan tidak memikirkan kepentingan orang lain. Kiat mengatasinya, cobalah untuk lebih menghargai waktu. Buatlah perkiraan yang realistis mengenai perjalanan Anda dari rumah ke kantor. Jika Anda membutuhkan waktu 15 menit ke kantor, berangkatlah minimal 20 menit sebelumnya, untuk mengantisipasi kemacetan, dll. Begitu

juga dalam menyelesaikan tugas. Tiap kali Anda tepat waktu baik hadir di kantor atau menyelesaikan tugas catat dalam agenda Anda dari hari ke hari, sampai Anda benar-benar bisa menghargai dan menepati waktu.

## **2. Sering Mengeluh**

Banyak mengeluhkan berbagai hal, seperti mengeluhkan beban pekerjaan, mengeluhkan bos, dan teman-teman, akan mengurangi kredit point yang telah terkumpul. Apalagi jika keluhan itu bernada negatif misalnya sampai menjelek-jelekan bos dan manajemen perusahaan. Hal ini jelas akan menurunkan kredibilitas Anda sebagai karyawan. Anda akan dicap emosional dan tidak bisa mengontrol diri. Lebih baik Anda bicarakan atau diskusikan secara terbuka dengan atasan tentang ketidakpuasaan Anda.

## **3. Sering Lupa**

Sifat pelupa memang sering menjadi penyakit manusia. Kadang saking banyaknya detail pekerjaan membuat Anda lupa seperti lupa nama klien, lupa nomor telepon yang akan dihubungi, lupa jadwal pertemuan penting, bahkan lupa batas waktu menyelesaikan tugas. Hal ini akan menimbulkan kesan bahwa Anda teledor dan tidak menaruh minat pekerjaan. Untuk mengatasinya, buatlah jadwal penyelesaian tugas dari tahap persiapan, pelaksanaan hingga tahap penyelesaian akhir. Lengkapi dengan rencana kerja yang matang. Catat selalu daftar klien atau siapa saja yang harus Anda hubungi beserta nomor telepon yang dapat dihubungi. Catat semua detail yang berkaitan dengan tugas Anda dan tempelkan di meja agar Anda mudah mengingatnya.

## **4. Tidak Punya Prioritas**

Dalam bekerja Anda harus memiliki prioritas. Meninggalkan satu pekerjaan yang belum selesai untuk mengerjakan tugas lain menimbulkan kesan bahwa Anda tidak punya prioritas. Mungkin maksudnya ingin buru-buru menyelesaikan pekerjaan yang berikut tetapi akhirnya pekerjaan yang Anda tinggalkan jadi terbengkalai. Langkah seperti ini membuat kualitas dan kuantitas pekerjaan Anda tidak optimal. Untuk itu jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu bersamaan buatlah daftar prioritas dan alokasikan waktu untuk menyelesaikan tugas berdasarkan prioritas. Jika tugas Anda berkaitan dengan rekan Anda, kompromikan cara penyelesaian tugas tersebut.

## **5. Kekanak-kanakan**

Sikap childish atau kekanak-kanakan bisa terlihat dari berbagai hal.

Misalnya, dari cara berbicara dan tingkah laku Anda. Sikap kekanak-kanakan membuat Anda tidak punya wibawa dan kharisma. Biasanya sikap kekanakan dibarengi dengan suka "ngambek" jika ada hal yang kurang berkenan. Misalnya, sehabis ditegur, Anda akan ngambek dengan tidak mau mengerjakan tugas. Atau jika Anda mendapat tugas yang tidak disukai, Anda akan pasang wajah cemberut. Sikap seperti ini jelas sangat tidak menunjang kredibilitas Anda untuk promosi jabatan. Sebagai seorang profesional Anda dituntut mampu menampilkan citra diri yang matang bertanggung jawab. Tinggalkan sikap kekanakan yang merugikan. Biarlah sikap kekanakan itu hanya merupakan bagian dari masa kanak-kanak Anda.

## **6. Selalu Membela Diri**

Membela diri selama menganggap diri Anda benar memang wajar. Karena tiap orang pasti memiliki naluri untuk melindungi dirinya sendiri. Namun kalau tiap kali atasan atau bos mengkritik Anda dan Anda selalu berkilah, akan menimbulkan kesan bahwa Anda anti kritik dan selalu menganggap diri Anda benar. Sikap defensif seperti ini akan memperlebar jarak antara Anda dan atasan. Ia akan merasa tidak nyaman bicara dengan Anda. Hingga pada akhirnya Anda tidak akan pernah lagi mendapat masukan sekalipun yang berharga. Jelas ini merugikan Anda bukan? Sebelum terlanjur, ubahlah kebiasaan ini. Jika Anda ingin mengemukakan argumentasi, lakukan dengan cara simpatik. Jika Anda mendapat teguran karena Anda salah, cobalah untuk menerima sebagai konsekuensi dari tindakan Anda.

Selalu mengetahui kebiasaan buruk tersebut, cobalah analisis kembali diri Anda. Usahakan untuk menghindari dari daftar kebiasaan buruk itu. Sehingga kesuksesan yang sudah dalam genggaman tidak akan terlepas lagi. Promosi jabatan untuk Anda pun akan mulus dan lancar.\*\*\*

## BAB 13

# Kepuasan Kerja

**K**epuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya, yang dalam penelitian ini yang dimaksud adalah institusi pendidikan.

Faktor eksentrisik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada institusi pendidikan di Indonesia hanya mungkin terlaksana secara bermakna apabila faktor-faktor yang mempengaruhi dapat diidentifikasi secara ilmiah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif (besarnya hubungan) dengan memberi penekanan intervensi pada faktor-faktor yang lebih besar bobot hubungannya.

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului bahwa kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsep maupun dalam analisis, karena "kepuasan" merupakan konotasi yang beraneka ragam dan



bersifat individual.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting bagi karyawan, perusahaan dan masyarakat. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (Robbins, 2003) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Dalam bab ini, selanjutnya akan dibahas mengenai, perlunya memahami kepuasan kerja, konsep kepuasan kerja; teori-teori tentang kepuasan kerja, dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja, indikator pengukuran kepuasan kerja, cara menghindari ketidakpuasan kerja, dan hubungan antara kepuasan kerja dengan semangat.

## **A. KONSEP KEPUASAN KERJA**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sementara menurut Berry (1998), kepuasan kerja adalah sikap kerja yang meliputi elemen kognitif, afektif, dan perilaku, yang diperkirakan memberi pengaruh pada sejumlah perilaku kerja. Locke (Berry,1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai reaksi individual terhadap pengalaman kerja dan diartikan sebagai komponen kognitif dari pengalaman kerjanya.

Sedangkan Tiffin (Anoraga,1992) mengatakan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Wexley & Yulk (1988) menyatakan:”*Job Satisfaction is the way an employee feels about his/her job*”.

Ini berarti kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal sama juga dikatakan Davis dan Newstrom (1995) bahwa: “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*”.

Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam bekerja. Selain itu Wether & Davis (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Sejalan dengan hal tersebut Handoko (2001) mengatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

## **2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (1996) ada lima aspek kepuasan kerja, yaitu:

### **a. Kerja yang Secara Mental Menantang**

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan tugas tersebut. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja.

### **b. Ganjaran yang Pantas**

Para karyawan menginginkan pemberian upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dan sesuai dengan harapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar upah karyawan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Intinya bahwa besarnya upah bukanlah jaminan untuk mencapai kepuasan, namun yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Sama dengan karyawan yang berusaha mendapatkan kebijakan dan promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

### **c. Kondisi Kerja yang Mendukung**

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya. Seperti temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain harus diperhitungkan dalam pencapaian kepuasan kerja.

**d. Rekan Kerja yang Mendukung**

Karyawan akan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu sebaiknya karyawan mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung. Hal ini penting dalam mencapai kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

**e. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan**

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan lebih memungkinkan untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

**3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada banyak, namun secara umum Greenberg dan Baron (1995) membaginya ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

**a. Faktor-faktor yang Berkaitan dengan Individu**

Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu, yang membedakan antara satu individu dengan individu yang lain, yang menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah:

**1) Kepribadian**

Yang termasuk kepribadian di sini adalah cara individu berfikir, bertindak laku, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama bagaimana perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan individu. Kepribadian individu mempengaruhi positif atau negatifnya pikiran individu terhadap pekerjaannya. Dari beberapa penelitian terdahulu ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepribadian dengan tingkat kepuasan

kerja individu. Di samping itu kepribadian merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat.

**2) Nilai-nilai yang Dimiliki Individu**

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena nilai dapat merefleksikan keyakinan dari pekerja, mengenai keluaran dari pekerjaan dan bagaimana seseorang bertindak laku dalam pekerjaannya. Contohnya adalah individu yang memiliki nilai yang tinggi pada sifat dari pekerjaan cenderung untuk memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki nilai tersebut.

**3) Pengaruh Sosial dan Kebudayaan**

Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya, termasuk pengaruh dari orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung untuk merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya.

Kebudayaan yang ada di lingkungan dimana individu tinggal juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu. Individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah/gaji yang tinggi. Sedangkan individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada pentingnya membantu orang lain akan merasa tidak puas pada pekerjaan yang menekankan pada kompetisi dan prestasi.

**4) Minat dan Penggunaan Keterampilan**

Minat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya bila individu bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya maka individu tersebut akan merasa puas bila dibandingkan dengan individu yang bekerja pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan minatnya. Fricko dan Behr (dalam Greenberg dan Baron, 1995) menemukan bahwa kepuasan kerja individu berhubungan erat dengan kesesuaian antara pekerjaan, minat pekerja, dan jurusan yang dipilih saat kuliah. Semakin sesuai ketiganya maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Selain itu pekerja juga akan merasa lebih puas jika mempunyai kesempatan untuk dapat menggunakan keterampilannya dalam bekerja.

**5) Usia dan Pengalaman Kerja**

Hubungan antara kepuasan kerja, pengalaman kerja dan usia biasanya

merupakan hubungan yang paralel. Biasanya, pada awal bekerja para pekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena para pekerja baru tersebut merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mereka mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Namun, setelah beberapa tahun bekerja biasanya para pekerja akan mengalami penurunan tingkat kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena mereka mengalami stagnansi, merasa dirinya tidak maju dan berkembang. Namun setelah enam atau tujuh tahun bekerja biasanya tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut terjadi karena individu merasa sudah memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan sudah mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya.

Usia memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Pekerja yang lebih tua umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan para pekerja yang lebih muda usianya. Seorang pekerja yang mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Hal tersebut terjadi karena biasanya pekerja pada usia tersebut sudah merasa puas dengan kondisi keluarganya dan keuangan yang dimilikinya.

#### **6) Jenis Kelamin**

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan hubungan antara kepuasan kerja dengan jenis kelamin, walaupun terdapat perbedaan hasil. Ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan pria, dan ada juga yang sebaliknya. Terdapat indikasi bahwa wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu terdapat perbedaan pria dan wanita, sehingga antara pria dan wanita terdapat perbedaan arti pentingnya perbedaan. Biasanya pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial. Bukti lain menunjukkan bahwa wanita memperoleh sedikit uang dan kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan pria. Sehingga hal ini membuat wanita puas dengan pekerjaannya.

#### **7) Tingkat Inteligensi**

Inteligensi seseorang bukan merupakan faktor utama dan menentukan kepuasan kerja, namun berhubungan erat dan menjadi faktor yang penting dalam unjuk kerja. Dalam pekerjaan, terdapat asosiasi antara tingkat inteligensi (IQ) dengan efisiensi unjuk kerja dan kepuasan kerja. Individu dengan IQ yang tinggi, di atas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustasi dan juga ketidakpuasan kerja.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada pekerja muda yang berpendidikan biasanya disebabkan karena mereka memiliki kemampuan yang lebih daripada yang diharapkan pekerjaannya sehingga merasa bosan dan tidak tertantang. Pekerja yang berpendidikan juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini dikarenakan pekerja dengan tingkat pendidikan tinggi mengerjakan pekerjaan yang penting dan terlibat di dalamnya.

#### **8) Status dan Senioritas**

Pada umumnya semakin tinggi posisi seseorang pada tingkatan dalam organisasi, maka semakin orang tersebut mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan orang dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatnya dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

#### **b. Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Organisasi**

Yang dimaksud dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah:

##### **1) Situasi dan Kondisi Pekerjaan**

Yang dimaksud dengan situasi pekerjaan di sini adalah tugas dari pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan pekerjanya, serta imbalan atau gaji yang didapat. Setiap aspek dari pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa para pekerja yang bekerja dengan lingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, bising, memiliki temperatur yang ekstrim, kualitas air yang rendah, akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

##### **2) Sistem Imbalan**

Sistem ini mengacu pada bagaimana pembayaran, keuntungan, dan promosi didistribusikan. Kepuasan dapat timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, dengan adanya rasa hormat terhadap apa yang diberikan oleh organisasi dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

### **3) Penyelia dan Komunikasi**

Penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa pekerja yang percaya bahwa penyelia mereka adalah orang yang kompeten, mengetahui minat mereka, perhatian, tidak mementingkan diri sendiri, memperlakukan mereka dengan baik dan menghargai mereka, cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kualitas penyelia juga mempengaruhi kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi.

Komunikasi merupakan aspek lain dari penyelia yang memiliki kualitas yang baik. Pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika mereka memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan penyeliannya.

### **4) Pekerjaan**

Pekerja akan merasa lebih puas bila dipekerjakan pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan pemberian tanggung jawab. Selain itu para pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, tidak lambat yang dapat membuat mereka menjadi bosan dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada individu yang melihat pekerjaan sebagai karir, berlawanan dengan pekerja yang melihat pekerjaannya untuk waktu singkat dan temporer.

### **5) Keamanan**

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan dari pekerjaan dan perasaan yang dimiliki individu berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu dapat menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

### **6) Kebijakan Perusahaan**

Kebijakan perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya karena perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu individu yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijakan lembaga/perusahaan cenderung untuk merasa tidak puas.

### **7) Aspek sosial dari pekerjaan**

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan-kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Karyawan yang

bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasa apa yang mereka kerjakan memberikan kontribusi terhadap organisasi akan merasa puas. Tapi bila karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama maka karyawan tersebut merasa tidak puas. Rekan kerja juga memberikan kontribusi terhadap perasaan puas atau tidak puas. Rekan kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang ramah dan bersahabat, kompeten, memberikan dukungan, serta bersedia untuk membantu dan bekerja sama.

#### **8) Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi**

Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi berbeda-beda dalam setiap tingkatan ekonomi dan tingkat sosial. Seorang profesional dan eksekutif pada perusahaan melihat faktor ini sebagai faktor yang sangat penting. Demikian pula bagi karyawan pada posisi manajemen tingkat menengah faktor ini cukup mendapat perhatian. Kesempatan untuk dipromosikan ini berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

#### **4. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Kepuasan Kerja Tinggi**

Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menurut Munandar, Sjabahni dan Wutun (2004) antara lain:

- a. Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama
- b. Memperhatikan kualitas kerjanya
- c. Lebih mempunyai komitmen organisasi
- d. Lebih produktif.

#### **B. TEORI-TEORI TENTANG KEPUASAN KERJA**

Menurut Wexley dan Yukl (1977) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

##### **1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)**

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.



## 2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

## 3. Teori Dua-Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators.

*Satisfier* atau motivator, adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, penguasaan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

*Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakteradaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. As'ad (2004:104).

Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja. Program ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang, diberi nama *Theory of Work Adjustment* (Wayne dan Cascio, 1990: 277). *Theory of Work Adjustment* didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu memperlihatkan kemampuan atau keahlian yang memungkinkan untuk memberikan tanggapan terhadap kebutuhan kerja dari suatu lingkungan kerja. Dari lain pihak, lingkungan kerja menyediakan pendorong atau penghargaan tertentu seperti gaji, status, hubungan pribadi, dan lain-lain dalam hubungannya dengan kebutuhan individu.

Jika individu memenuhi persyaratan kerja, maka karyawan akan dianggap sebagai pekerja-pekerja yang memuaskan dan diperkenankan untuk tetap bekerja di dalam badan usaha. Di lain pihak, jika kebutuhan kerja memenuhi kebutuhan individu atau memenuhi kebutuhan kerja, pekerja dianggap sebagai pekerja-pekerja yang puas.

Individu berharap untuk dievaluasi oleh penyelia sebagai pekerja yang

memuaskan ketika kemampuan dan keahlian individu memenuhi persyaratan kerja. Apabila pendorong-pendorong dari pekerjaan memenuhi kebutuhan kerja dari individu, mereka diharapkan untuk jadi pekerja yang puas. Seorang karyawan yang puas dan memuaskan diharapkan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Jika kemampuan dan persyaratan kerja tidak seimbang, maka pengunduran diri, tingkat pergantian, pemecatan dan penurunan jabatan dapat terjadi.

#### **4. *Theory of Work Adjustment***

Model *Theory of Work Adjustment* mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut: (1) *Ability Utilization*, adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan; (2) *Achievement*, adalah prestasi yang dicapai selama bekerja; (3) *Activity*, adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja; (4) *Advancement*, adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja; (5) *Authority*, adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan; (6) *Company Policies and Practices*, adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan; (7) *Compensation*, adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan; (8) *Co-workers*, adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan; (9) *Creativity*, adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan; (10) *Independence*, adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja; (11) *Moral values*, adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa; (12) *Recognition*, adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan; (13) *Responsibility*, tanggung jawab yang diemban dan dimiliki; (14) *Security*, rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya; (15) *Social Service*, adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya; (16) *Social Status*, adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan; (17) *Supervision-Human Relations*, adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjaannya; (18) *Supervision-Technical*, adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan; (19) *Variety*, adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya; dan (20) *Working Conditions*, keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

## **C. DAMPAK KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA**

### **1. Produktifitas atau Kinerja (Unjuk Kerja)**

Lawler dan Porter Asad (2004:113), mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

### **2. Ketidakhadiran dan *Turn Over***

Porter & Steers (Asad, 2004:115).mengatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidak puasan kerja

Menurut Robbins (1996: 205), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Selanjutnya Robin menjelaskan terdapat empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan, diantaranya: (a) Keluar (Exit), Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan. Termasuk mencari pekerjaan lain; (b) Menyuarakan (Voice), (c) Ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya; (d) Mengabaikan (Neglect); (e) Kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak; (f) Kesetiaan (Loyalty), Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

### **3. Kesehatan**

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja

menunjang tingkat dari fungsi fisik mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif.

#### **4. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja**

Penelitian dari Spector (Yuwono, 2005:69) mendefinisikan kepuasan sebagai *cluster* perasaan *evaliatif* tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu: (1) Upah: jumlah dan rasa keadilannya; (2) Promosi: peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi; (3) Supervisi: keadilan dan kompetensi penugasan menajerial oleh penyelia; (4) *Benefit*: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain; (5) *Contingent rewards*: rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi; (6) *Operating procedures*: kebijakan, prosedur dan aturan; (7) *Coworkers*: rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten; (8) *Nature of work*: tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak; (9) *Communication*: berbagai informasi didalam organisasi (vebal maupun nonverbal).

#### **5. Cara Menghindari Ketidakpuasan Kerja**

Kepuasan Kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, jika faktor pemuas ini tidak diperoleh oleh karyawan maka akan muncul ketidak puasan yang dapat memunculkan perilaku negatif karyawan, Untuk menghindari konsekuensi perilaku negatif dari ketidak puasan karyawan, maka ada beberapa cara untuk menghindari ketidakpuasan kerja tersebut:

##### **a. Membuat Pekerjaan Menjadi Menyenangkan**

Karyawan akan merasa puas apabila karyawan tersebut menikmati pekerjaannya daripada mereka merasa bosan. Walaupun beberapa pekerjaan memang membosankan tetapi sangat memungkinkan membuat suatu pekerjaan menjadi menyenangkan.

##### **b. Pemberian Gaji yang Adil**

Karyawan akan merasa tidak puas kalau sistem penggajian di organisasi mereka tidak adil. Jika karyawan merasa sistem penggajian di perusahaan adil, maka mereka akan puas.

##### **c. Right Person in the Right Place**

Seorang karyawan ditempatkan pada pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan, dan personality mereka. Hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut karena dapat mengembangkan dan menggunakan kemampuan yang sesuai dengan personality dan

pekerjaannya.

**d. Menghindari Kebosanan dalam Pengulangan Pekerjaan**

Banyak orang ingin menemukan sedikit kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan yang berulang-ulang dan membosankan. Dalam two-factor theory, karyawan akan merasa lebih puas apabila diperbolehkan melakukan tugasnya dengan caranya sendiri.

**D. HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN SEMANGAT KERJA**

**1. Semangat Kerja**

Seperti pada pembahasan sebelumnya dalam Semangat Kerja; Definisi dan aspeknya disebutkan bahwa semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Kondisi melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik merupakan gambaran awal dari pada produktivitas seorang karyawan dalam bekerja. dapatlah dikatakan bahwa terdapat kecenderungan hubungan langsung antara produktivitas yang tinggi dan semangat yang tinggi.

Di bawah kondisi semangat yang buruk, produksi yang menguntungkan sulit dimungkinkan untuk masa yang lama. Bila semangat buruk mengurangi produktivitas. Keuntungan yang lebih rendah dapat berarti perolehan gaji yang lebih sedikit di masa depan. Suatu lingkungan yang penuh dan kumulatif lalu terjadi, karena gaji dapat mempengaruhi semangat (Bakri, 1986: 227). 'Tetapi semangat yang tinggi tidak harus menyebabkan produktivitas tinggi, ia hanyalah merupakan satu pengaruh sekalipun penting pada produksi keseluruhan.

Suatu kelompok kerja, seandainya dapat menjadi bahagia sebagai hasil hubungan sosial yang telah mereka timbulkan dalam pekerjaan, tapi mungkin mereka begitu sibuk membadut saja hingga produktivitasnya rendah. Semangat mereka tinggi karena tidak adanya kepemimpinan yang efektif. Jelaslah, karena semangat yang tinggi mempengaruhi produktivitas secara menguntungkan, maka itu harus disertai oleh bimbingan manajemen dan pengawasan" (Bakri, 1986: 228).

Sikap kerja merupakan hasil penilaian atau evaluasi terhadap orang-orang atau kejadian-kejadian di tempat kerja apakah memuaskan, baik, menyenangkan, menguntungkan atau sebaliknya. Konsep ini paling sering dipahami melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Komitmen Organisasi**

”Kepuasan kerja berhubungan dengan semangat kerja. Jika seseorang merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya di tempat kerja, maka mereka akan bersemangat untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan” (Panggabean, 2004:134)

Brayfield, Arthur H, dan Harold F. Rothe adalah orang pertama yang memberikan pemahaman tentang konsep kepuasan kerja. Mereka beranggapan bahwa ”kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya” (Arthur H dan Rothe, 1951: 307-311). Kemudian Morse (1953) mengemukakan bahwa pada dasarnya, ”kepuasan kerja tergantung pada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, Namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya” Hal senada juga dikemukakan oleh (Getzels dan Guba, 1957: 423-441); dengan mengungkapkan bahwa kepuasan adalah “fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan” (Locke, 1969:309-336).

### **b. Keinginan-keinginan Karyawan**

”Berbagai jenis kebutuhan manusia (human needs) akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya. Meskipun keinginan ini bisa bermacam-macam, beberapa keinginan (wants) berikut ini merupakan berbagai keinginan yang umum dinyatakan” (Ranupandojo dan Husnan, 1993:194):

#### **1) Gaji/upah yang Baik**

Gaji bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan psikologis, sosial maupun egoistis. Karena itu tidak heran kalau banyak atau bahkan sebagian besar karyawan menginginkan gaji yang tinggi dari pekerjaannya.

#### **2) Pekerjaan yang Memberikan Penghasilan yang Ajeg**

Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang ajeg merupakan salah satu harapan para karyawan. Keinginan ini bisa dibuktikan dari banyaknya peminat untuk menjadi pegawai negeri (karena ada jaminan pensiun).

#### **3) Rekan Kerja yang Kompak**

Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin berkebaruan untuk dipromosikan, hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.

- 4) **Penghargaan Terhadap Pekerjaan yang Dijalankan.**  
Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistis, yang bisa diwujudkan dengan pujian, hadiah (dalam bentuk uang maupun tidak), diumumkan kepada rekan-rekan sekerjanya dan sebagainya.
- 5) **Pekerjaan yang Berarti.**  
Keinginan ini merupakan perwujudan dari kebutuhan untuk berprestasi. Mungkin pada abad ini keinginan ini agak sukar terpenuhi, terutama dengan timbulnya spesialisasi yang tajam.
- 6) **Kesempatan untuk Maju.**  
Meskipun mungkin tidak semua karyawan ingin dipromosikan (karena alasan sosial) tetapi pada umumnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya.
- 7) **Kondisi Kerja yang Aman, Nyaman, dan Menarik.**  
Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman (safety needs). Tempat kerja yang nyaman dan menarik sebetulnya lebih merupakan suatu prestise (simbol status), dan pengalokasian hal-hal yang bersifat “status simbol” juga cukup sukar, sebagaimana pengalokasian dana.
- 8) **Pimpinan yang Adil dan Bijaksana.**  
Pemimpin yang ada menjamin bahwa pekerjaan akan tetap bisa dipertahankan (physiological dan security needs). Demikian juga, pimpinan yang tidak berat sebelah, akan menjamin ketenangan kerja.
- 9) **Pengarahan Dan Perintah yang Wajar.**  
Kedua hal ini sebenarnya juga tidak bisa dipisahkan dari pimpinan yang bijaksana. Pengarahan diperlukan menjaga agar pelaksanaan tidak menyimpang, dan perintah yang wajar diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan.
- 10) **Organisasi/Tempat Kerja yang Dihargai Masyarakat.**  
Keinginan ini merupakan pencerminan dari kebutuhan sosial. Fungsi pemeliharaan karyawan menyangkut kegiatan untuk memelihara kondisi fisik dan mental dari para karyawan, suatu kondisi yang akan diciptakan oleh penarikan karyawan yang baik, pengembangan, pemberian kompensasi dan integritas dan akan dilanjutkan dengan pemeliharanya. Tetapi disamping itu perlu memberikan perhatian khusus terhadap usaha-usaha untuk memelihara kesehatan dan sikap karyawan. Program pelayanan karyawan membantu memelihara semangat (morale) karyawan. Tentu saja karena menyangkut masalah semangat kerja, masalah ini bisa kita masukkan dalam fungsi integrasi, yaitu untuk menciptakan karyawan yang bukan hanya mampu bekerja

tetapi juga harus bisa bekerjasama. (Ranupandojo dan Husnan, 1993: 267).

### **3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi dan Semangat Kerja**

Menurut Arcaro (Yulianti 2001) keberhasilan lembaga/organisasi ditentukan oleh peran staf-nya dalam melaksanakan kegiatan organisasi/ lembaga. Agar tujuan organisasi/lembaga dapat terlaksana dengan baik diharapkan staf/anggota organisasi memiliki keterikatan psikologis terhadap organisasi maupun pekerjaannya. Keterikatan antara staf/anggota dengan organisasi dan pekerjaannya disebut dengan komitmen organisasional.

Menurut Robbins (1996) komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen terhadap organisasi penting karena dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan dalam organisasi seperti kehadiran, produktivitas dan intensi untuk bertahan dalam organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman, gaji yang memadai serta hubungan yang baik dengan berbagai pihak dapat merangsang timbulnya keterikatan atau komitmen antara staf pengajar dengan organisasi dan pekerjaannya.

Komitmen yang tinggi pada organisasi dapat diartikan bahwa loyalitas karyawan pada organisasi yang mempekerjakannya juga tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan bekerja lebih keras dan menghasilkan prestasi yang lebih baik.

Bagi seorang staf, komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi dapat ditunjukkan dengan seberapa tinggi tingkat keterlibatan staf yang bersangkutan terhadap profesi yang dijalannya. Komitmen yang tinggi diperkirakan akan membuat staf tetap hadir, aktif dan bertahan di tempat dimana ia bekerja. Kurangnya komitmen staf terhadap organisasi dapat dilihat dari tingkat keluar pekerjaan (turn over). Tak sedikit staf yang mengundurkan diri karena merasa tidak cukup dengan gaji yang diperoleh, tidak cocok dengan situasi kerja, tidak ada keharmonisan dalam menjalin hubungan dengan rekan sejawat hingga sukarnya untuk mengembangkan diri dan potensi yang dimiliki.

Komponen komitmen organisasional yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori Meyer dan Allen (1997) yang mengemukakan tiga komponen dalam komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen



menyediakan dan komitmen normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan ikatan emosional individu pada organisasinya yang dinyatakan dengan identifikasi dan keterlibatan individu dalam kegiatan organisasi. Komitmen kontinuan merupakan komitmen yang didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai keuntungan dan kerugian dalam memutuskan akan bertahan atau meninggalkan organisasi. Komitmen normatif berkenaan dengan perasaan karyawan mengenai kewajiban moral yang harus diberikannya kepada organisasi dan tetap bertahan dalam organisasi untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Kesediaan staf untuk tetap hadir, aktif dan bertahan di lingkungan organisasi/lembaga dapat dikarenakan kepuasan yang dirasakannya terhadap pekerjaan dan organisasinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Juliandi (2004) bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui tingginya komitmen organisasional yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang diperoleh dari kondisi kerja yang kondusif, hubungan dengan rekan kerja yang baik serta imbalan yang sesuai dengan jerih payah yang sudah dilakukan. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan komitmen seseorang.

Kepuasan kerja mencerminkan sikap seorang tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Hadi (dalam Anoraga, 2006) mengungkapkan kepuasan kerja pada dasarnya adalah perasaan aman yang meliputi segi sosial ekonomi dan sosial psikologi. Segi sosial ekonomi dapat dilihat dari gaji dan jaminan sosial yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan segi sosial psikologi dapat dilihat dari kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk maju, memperoleh penghargaan, serta berhubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan.

Menurut Hornby (dalam Neliwati 2008) kepuasan kerja adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang merasa puas, lega dan senang karena situasi dan kondisi kerja yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapannya. Oleh karena itu, apabila seseorang telah menemukan rasa puas terhadap hasil kerjanya maka diasumsikan individu tersebut akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, menurunnya rasa puas dalam diri seseorang terhadap pekerjaan akan menurunkan keterikatan individu dengan pekerjaannya.

Selain kepuasan kerja, salah satu faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi komitmen staf pengajar terhadap organisasinya adalah semangat kerja. Semangat kerja menurut Bentley dan Rempel (dalam Lumsden, 1998) adalah ketertarikan profesional dan antusiasme yang ditunjukkan seseorang

yang mengarah pada prestasi individual serta tujuan kelompok dalam situasi kerja yang ada. Menurut Nitisemito (1996) perusahaan atau instansi akan mendapat banyak keuntungan bila setiap individu yang bekerja didalamnya memiliki semangat atau kegairahan kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi biasanya akan dapat dilihat dari kesediaan individu untuk bekerja dengan sepenuh hati.

Kehadiran staf sebagai anggota organisasi/perusahaan di lingkungan kerjanya dengan tetap berperan aktif dan melakukan segala kegiatan yang berhubungan dengan profesinya menunjukkan bahwa staf yang bersangkutan memiliki semangat kerja yang baik. Semangat kerja yang baik menurut Moekijat (1989) dapat dihubungkan dengan motif dan hasil kerja yang baik.

Sedangkan semangat kerja yang rendah biasanya dihubungkan dengan kekecewaan, keengganan, kekurangan akan dorongan serta hasil kerja yang kurang baik. Sebab turunnya semangat kerja banyak sekali di antaranya bisa jadi karena upah yang terlalu rendah, insentif yang kurang terarah, serta lingkungan kerja yang buruk.

Turunnya semangat kerja yang dimiliki seseorang akan berdampak pada keterlibatannya terhadap pekerjaan dan organisasinya. Semangat kerja yang rendah diasumsikan dapat menurunkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Sementara itu menurut Maier (1995) terdapat empat aspek semangat kerja, yaitu kegairahan atau antusiasme, kualitas untuk bertahan, kekuatan untuk melawan frustrasi serta semangat berkelompok.

Memahami uraian di atas, bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

Semangat kerja yang rendah biasanya dihubungkan dengan kekecewaan, keengganan, kekurangan akan dorongan serta hasil kerja yang kurang baik. Sebab turunnya semangat kerja banyak sekali di antaranya bisa jadi karena upah yang terlalu rendah, insentif yang kurang terarah, serta lingkungan kerja yang buruk. Turunnya semangat kerja yang dimiliki seseorang akan berdampak pada keterlibatannya terhadap pekerjaan dan organisasinya. Semangat kerja yang rendah diasumsikan dapat menurunkan loyalitas

karyawan terhadap organisasinya. Sementara itu menurut Maier (1995) terdapat empat aspek semangat kerja, yaitu kegairahan atau antusiasme, kualitas untuk bertahan, kekuatan untuk melawan frustrasi serta semangat berkelompok.\*\*\*

## BAB 14

# Hubungan Serikat Karyawan dengan Manajemen

**R**eformasi telah banyak memberikan perubahan terhadap kehidupan demokrasi di Indonesia, termasuk kehidupan ketenagakerjaan, salah satu diantaranya yaitu dengan keluarnya UU No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan UU No.21 Tahun 2001 tentang Serikat Pekerja. Pekerja diberikan jaminan kebebasan untuk mendirikan organisasi serikat pekerja di perusahaan, begitu juga dengan sistem hubungan industrial. Kini sistem hubungan industrial sudah lebih terdesentralisasi, mekanisme pengambilan keputusan mengenai sistem hubungan industrial sekarang juga lebih dialogis. Oleh karena itu Serikat pekerja mempunyai peranan penting dalam mewujudkan hubungan industrial.

Serikat pekerja adalah suatu organisasi pekerja yang dibentuk untuk memajukan, melindungi, dan memperbaiki kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi, politik dari para anggotanya melalui tindakan kolektif. Dalam prakteknya, serikat pekerja ini akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan yang akan diambil oleh pihak manajemen.

Hubungan Industrial merupakan suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang di dasarkan pada nilai-nilai pancasila dan UUD 1945. Hubungan Industrial akan membahas seluruh aspek dan permasalahan ekonomi, sosial, politik dan budaya baik yang secara langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan hubungan antara pekerja dan pengusaha.

Dalam kegiatan ekonomi, ada beberapa hal yang menjadi faktor penentu keberhasilan satu perusahaan, diantaranya adalah baiknya sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Para manajer sangat sadar akan nilai investasi mereka dalam hal sumber daya manusia. Mulai dari menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mendisiplinkan, dan mengembangkan karyawan menjadi prioritas nomor satu bagi mayoritas bisnis.

Adanya hubungan ketenagakerjaan (labour relations) yang merupakan hubungan berkesinambungan di antara sekelompok karyawan dengan manajemen perusahaan, memungkinkan para karyawan membentuk suatu perkumpulan atau organisasi yang dinamakan serikat karyawan. Terbentuknya serikat karyawan ini dikarenakan rasa ketidakpuasan karyawan terhadap berbagai kondisi perusahaan. Hubungan ini meliputi negosiasi kontrak tertulis menyangkut gaji, jam kerja, ketentuan kerja dan interpretasi serta pelaksanaan kontrak selama jangka waktu berlakunya.

Pengetahuan tentang hubungan ketenagakerjaan dan perundingan bersama adalah penting. Pada kenyataannya, sulit memisahkan hubungan ketenagakerjaan sebagai fungsi sumber daya manusia dari banyak aktivitas sumber daya manusia lainnya.

Penggunaan kegiatan kolektif seperti serikat karyawan ini, menciptakan berbagai kendala atau batasan baru bagi manajemen personalia. Batasan-batasan baru ini dalam praktek pelaksanaannya sulit diterima para manajer. Ini tidak berarti akhir kesuksesan dari suatu organisasi, karena masih banyak perusahaan yang sukses dalam menjalankan usahanya dengan mempunyai satu atau lebih serikat karyawan.

Dalam bab ini, selanjutnya akan dibahas mengenai; hakikat serikat karyawan, hakikat hubungan industrial, hubungan serikat karyawan manajemen, hubungan industrial, produktivitas dan disiplin kerja.

## **A. HAKIKAT SERIKAT KARYAWAN**

### **1. Pengertian Serikat Karyawan**

Serikat karyawan (labour union atau trade union), adalah organisasi para pekerja yang dibentuk untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi, dan memperbaiki, melalui kegiatan kolektif, kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi, dan politik para anggotanya. Kepentingan dominan yang diperjuangkan serikat karyawan tersebut adalah kepentingan ekonomi. Dalam bidang ini, berbagai keinginan dan permintaan akan kenaikan gaji atau upah, pengurangan jam kerja dan perbaikan kondisi-kondisi kerja adalah beberapa contoh kepentingan yang terpenting bagi serikat karyawan.

Kehadiran serikat kerja mengubah secara signifikan beberapa aktivitas sumber daya manusia. Proses perekrutan, prosedur seleksi, tingkat upah, kenaikan gaji, paket tunjangan, system keluhan, dan prosedur disiplin dapat berubah secara drastis disebabkan oleh ketentuan perjanjian perundingan kerja bersama (*collective bargaining agreement*). Tanpa kehadiran serikat pekerja, perusahaan leluasa mengambil keputusan unilateral menyangkut

gaji, jam kerja, dan kondisi kerja. Keputusan ini dilakukan oleh perusahaan tanpa masukan atau persetujuan dari kalangan karyawan.

Karyawan-karyawan yang tidak menjadi anggota serikat pekerja harus menerima persyaratan manajemen, menegosiasikannya dengan serikat pekerja dalam hal pengambilan keputusan bilateral (*bilateral decision making*) mengenai tingkat gaji, jam kerja, kondisi kerja, dan masalah keamanan kerja lainnya. Alih-alih menghadapi setiap karyawan secara satu per satu, perusahaan harus berunding dengan serikat pekerja yang mewakili kalangan pekerja.

Serikat pekerja biasanya mencoba memperluas pengaruhnya ke dalam wilayah lain manajemen seperti penjadwalan kerja, penyusunan standar kerja, desain ulang pekerjaan, dan pengenalan peralatan dan metode baru. Perusahaan umumnya juga menolak pelanggaran batas ke dalam wilayah pengambilan keputusan ini dengan mengklaim bahwa persoalan tersebut merupakan hak prerogatif manajemen.

## **2. Dampak Serikat Karyawan**

Menurut Pasal 104 ayat 1 undang-undang ketenagakerjaan tahun 2003, setiap pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat karyawan. Ada dua perspektif perihal dampak serikat karyawan: perspektif monopoli (*monopoly perspective*) dan perspektif suara kolektif (*collective voice perspective*). Dampak-dampak yang ditimbulkan dengan adanya serikat pekerja antara lain:

### **a. Dampak Monopoli**

Perspektif monopoli atas serikat pekerja bermula dari premis bahwa serikat karyawan menaikkan upah di atas tingkat upah kompetitif. Seberapa banyak serikat pekerja menaikkan upah adalah bervariasi di seluruh pasar tenaga kerja, industri, jabatan, kelompok demografis dan prosedur estimasi dan data. serikat kerja tampaknya berpengaruh positif pula terhadap tunjangan pelengkap (*fringe benefit*).

Kemajemukan dampak gaji serikat pekerja di semua industri sebagian disebabkan oleh kemampuan serikat karyawan membawa “upah keluar dari kompetisi.” Apabila serikat pekerja menaikkan gaji terlalu tinggi di suatu pasar kompetitif, maka mereka mengancam kelasnsungan hidup perusahaan dan dirinya sendiri.

Upah dapat dibawa keluar dari kompetisi melalui beberapa cara: Pertama, tuntutan serikat pekerja mungkin relatif tidak sensitif terhadap perubahan upah. Yakni, para konsumen akan menyerap biaya tenaga kerja

yang melambung tanpa mengimbangi dampak pekerjaan.

Kedua, tingkat organisasi serikat pekerja di dalam suatu pasar tertentu dapat pula mempengaruhi kekuatan monopoli serikat pekerja.

#### **b. Dampak Suara Kolektif**

Sebagian besar karyawan merasa bahwa lebih mudah bertarung demi perbaikan kerja melalui serikat karyawan. Para karyawan ini mempunyai beberapa pilihan manakala mereka tidak puas dengan pekerjaan: mereka tidak berbuat apa-apa, mereka dapat berhenti dari pekerjaan atau mereka mengeluh dan mencoba memperbaiki kondisi di seputar mereka. Di samping itu, banyak karyawan yang takut dipecat sehingga mereka menyembunyikan perasaannya. Sebagian karyawan merasa bahwa lebih mudah bertarung demi perbaikan kerja melalui serikat pekerja. Penggabungan diri dan penggalangan suara kolektif (collective voice) menawarkan perlindungan dari ketakutan ancaman manajemen.

#### **c. Dampak Terhadap Manajemen dan Produktivitas**

Serikat karyawan memiliki sumber kekuatan dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktik-praktik manajerial, perilaku pekerja, dan kondisi dasar pekerjaan. Serikat pekerja mengakibatkan erosi signifikan atas otoritas pengambilan keputusan manajerial untuk mengendalikan kalangan karyawan. Banyak keputusan personalia penting yang harus sesuai dengan isi kontrak perjanjian perundingan kerja bersama antara manajemen karyawan.

Kemampuan manajemen dalam mengambil keputusan yang tidak mendapat tantangan menyangkut gaji, promosi, transfer, pemecatan, dan urusan personalia lainnya seringkali dibatasi secara signifikan di bawah perjanjian perundingan kerja bersama. Hak manajemen boleh jadi merupakan persoalan paling kontroversial dalam hubungan manajemen serikat pekerja. Sebagian besar perjanjian perundingan kerja bersama menetapkan bahwa manajemen mempunyai hak untuk membuat keputusan menyangkut strategi korporat lini produk, lokasi pabrik dan kebijakan penentuan harga.

Kontrak perjanjian kerja bersama antara manajemen dan serikat pekerja biasanya mencakup dua sampai tiga tahun. Karena terikat dengan ketentuan dan kondisi kepegawaian untuk waktu yang lama, manajemen dan serikat pekerja tidak mampu merundingkan perubahan yang dikehendaki sampai kontrak habis masa berlakunya.

Meskipun tertera ketentuan untuk menegosiasikan perubahan dalam butir tertentu pada saat kontrak masih berlaku, serikat pekerja dengan sekuat tenaga bakal menolak upaya manajemen untuk mengambil sesuatu dari

kalangan karyawan. Sebagai contoh, manajemen mungkin merasa bahwa hak khusus tidak kerja karena sakit terlampau liberal dan menyebabkan ketidakhadiran yang tinggi.

Agitasi yang senantiasa berkecamuk diantara kalangan karyawan dan manajemen sering menumbuhkan iklim kerja yang mempercepat putaran dan ketidakhadiran karyawan yang tinggi serta moral kerja dan produktivitas yang rendah. Hal ini tidak untuk menunjukkan kesan bahwa kemitraan manajemen buruh yang kooperatif dan bebas konflik tidak ada dalam masyarakat industrial. Banyak perusahaan yang menikmati ketiadaan pemogokan, merasakan hubungan manajemen karyawan yang harmonis selama bertahun-tahun. Namun, potensi konflik manajemen dan karyawan harus menjadi perhatian utama bagi manajer-manajer masa depan yang kelak mengemban tanggung jawab yang besar atas penciptaan dan pemeliharaan perdamaian antara pekerja dan manajemen.

Sumber kekhawatiran lainnya perihal pembentukan serikat pekerja adalah ketakutan bahwa perjanjian perundingan kerja bersama tidak akan membolehkan perusahaan untuk memanfaatkan kemajuan teknologi secara optimal. Serikat pekerja pada intinya berkepentingan dengan keamanan kerja dari anggota-anggota dan teknologi komputer robotika dan otomasi menjadi ancaman bagi pekerjaan-pekerjaan itu.

### **3. Hubungan Serikat Karyawan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keberadaan serikat karyawan merubah lingkungan kerja dan hubungan antara para karyawan dengan organisasi, terutama peranan penyelia dan departemen personalia. Bila misi pergerakan karyawan adalah untuk melindungi para karyawan, meningkatkan kesejahteraan mereka, menuntut kenaikan gaji, memperbaiki kondisi-kondisi kerja dan membantu karyawan pada umumnya, maka pendekatan ini dikenal sebagai business unionism.

Di lain pihak, bila misi tertuju pada kebijaksanaan-kebijaksanaan sosial, ekonomi dan politik yang lebih luas, disebut dengan social unionism. Dalam hubungannya, manajemen sumber daya manusia dipengaruhi baik oleh tujuan-tujuan business unionism maupun social unionism. Perkembangan berbagai bentuk kompensasi tambahan (*fringe benefits*) pada umumnya merupakan hasil tekanan langsung atau bidang langsung dari serikat karyawan. Bahkan tanpa adanya tekanan-tekanan tersebut, perusahaan harus selalu memperbaiki program kompensasinya agar tetap bisa bersaing dalam memperebutkan karyawan-karyawan yang berkualitas.



#### 4. Tipe-Tipe Serikat Karyawan

##### a. *Craft Unions*

Yaitu serikat karyawan yang anggotanya terdiri dari para karyawan atau pekerja yang mempunyai ketrampilan yang sama, seperti misal tukang-tukang kayu, tukang batu, dsb.

##### b. *Industrial Unions*

Yaitu serikat karyawan yang dibentuk berdasar lokasi pekerjaan yang sama. Serikat ini terdiri dari para pekerja yang tidak berketrampilan (unskilled) maupun yang berketrampilan (skilled) yang ada dalam suatu perusahaan atau industri tertentu tanpa memperhatikan sifat pekerjaan mereka.

##### c. *Mixed Unions*

Yaitu serikat karyawan yang mencakup para pekerja terampil, tidak terampil dan setengah terampil dari suatu lokal tertentu tidak memandang dari industri mana. Bentuk serikat karyawan ini mengkombinasikan antara craft unions dan industrial unions.

#### 5. Struktur Serikat Karyawan

Pada umumnya karyawan akan kehilangan kontak langsung dengan pimpinan atau pemilik perusahaan dengan semakin berkembangnya perusahaan tersebut. Kadaan ini menyebabkan munculnya serikat-serikat karyawan untuk membantu para pekerja mempengaruhi keputusan-keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka. Melalui serikat karyawan, para pekerja dapat berupaya untuk mengendalikan “pekerjaan-pekerjaan” dan “lingkungan kerja” mereka.

Serikat karyawan lokal (*local unions*) merupakan bentuk basis organisasi buruh, dan bagian yang paling penting dari struktur serikat karyawan. Serikat karyawan lokal memberikan kepada para anggota “revenue” dan kekuatan penggerakan serikat secara keseluruhan. Serikat lokal ini sering disebut serikat buruh cabang. Selanjutnya, serikat karyawan berbagai cabang bergabung dan membentuk serikat karyawan nasional (*national unions*). Tugas serikat nasional ini adalah untuk mewakili karyawan dalam penyelesaian masalah-masalah yang kepentingannya bersifat nasional.

Disamping itu, beberapa serikat karyawan bisa membentuk organisasi karyawan di tingkat daerah. Gabungan berbagai serikat karyawan di suatu daerah disebut serikat karyawan regional. Alasan yang mendasari terbentuknya serikat regional bisa merupakan persamaan kepentingan, keunikan masalah-masalah hubungan perburuhan secara geografis, jauhnya jarak

antara serikat karyawan suatu cabang dengan cabang lain, atau sebab-sebab lainnya.

## **6. Perundingan Kerja Bersama**

Perundingan kerja bersama (*collective bargaining*) adalah proses dimana perwakilan serikat pekerja (*representative*) dua kelompok bertemu dan bermaksud untuk merundingkan atau negosiasi suatu perjanjian yang mengatur hubungan-hubungan kedua pihak di waktu yang akan datang.

Dalam kerangka serikat karyawan dan manajemen, perundingan kolektif merupakan proses negosiasi antara pihak karyawan yang diawali oleh serikat karyawan dengan pihak manajemen untuk menetapkan syarat-syarat hubungan kerja.

Proses ini meliputi pengakuan awal hak dan kewajiban dari serikat pekerja dan manajemen, negosiasi sebuah kontrak tertulis mengenai gaji, jam kerja, dan kondisi kerja lainnya dan interpretasi serta penerapan kontrak selama periode waktu berlakunya proses perundingan kerja bersama mempunyai tiga fungsi utama: (a) Menyusun dan merevisi peraturan kerja melalui negosiasi perjanjian atau kontrak kerja; (b) Melaksanakan hasil perundingan kerja bersama; (c) Membentuk sebuah metode penyelesaian perselisihan selama masa berlakunya kontrak.

Manajemen membayar karyawan-karyawannya untuk pekerjaan mereka. Namun demikian kedua belah pihak memiliki gagasan-gagasan yang berlainan perihal kondisi pertukaran tersebut. Perbedaan tersebut merupakan titik tolak negosiasi karena masing-masing pihak memiliki kebijakan mengenai bagaimana kebutuhannya akan dipenuhi.

Kedua belah pihak lantas berkomunikasi guna menentukan bagaimana setiap kebutuhan dapat dipertemukan dalam batas garis kebijaksanaan kedua belah pihak.

Perundingan kerja bersama pada dasarnya terdiri atas wakil manajemen perusahaan dan wakil serikat pekerja yang bersama-sama mencapai persetujuan yang akan dapat diterima oleh pemilik atau pendukung mereka. Prosesnya dapat mulus dan tidak rumit manakala kedua belah pihak ingin berunding secara kooperatif untuk mencapai kata sepakat. Meskipun demikian, prosesnya juga bisa menjadi sangat pelik dan memakan waktu.

Persoalan besar yang menghadang perundingan kerja bersama adalah siapa yang bakal mewakili pekerja, persoalan apa yang akan dinegosiasikan kedalam kontrak, strategi apa yang digunakan dalam perundingan, bagaimana kebuntuan perundingan akan diatasi, dan bagaimana kontrak akan dilaksanakan.

## **7. Faktor-Faktor Pengaruh Dalam Perundingan Kerja Bersama.**

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perundingan kerja bersama yang akan mempengaruhi sikap, proses dan hasil perundingan. Diantara faktor-faktor tersebut adalah:

### **a. Cakupan perundingan**

Yaitu banyaknya buruh yang akan terkena hasil perundingan atau perjanjian kerja. Apakah berlaku untuk para karyawan dalam suatu departemen, divisi, perusahaan atau seluruh karyawan dalam suatu industri.

### **b. Tekanan-tekanan perundingan serikat karyawan**

Serikat karyawan mempunyai beberapa strategi dan taktik tertentu yang digunakan untuk memaksakan kelonggaran-kelonggaran yang lebih besar dai perusahaan. Selain menggunakan taktik tawar-menawar atau sering dikenal dengan istilah “perdagangan sapi”, ada tiga tipe tekanan yang lebih kuat yang kadang-kadang digunakan: (1) Pemogokan (strikes); (2) Picketing (mencegah karyawan-karyawan yang ingin masuk kerja sewaktu diadakan pemogokan); (3) Boikot.

### **c. Peranan Pemerintah**

Kedua belah pihak, serikat karyawan dan buruh, sering lebih senang mempersilahkan intervensi pemerintah untuk menyelesaikan berbagai masalah hubungan kerja mereka. Intervensi ini paling tidak dalam bentuk perundang-undangan dan peraturan di bidang perburuhan.

### **d. Kesediaan Perusahaan**

Kesediaan perusahaan untuk berunding secara terbuka dengan serikat karyawan ditentukan oleh kemampuan atau kekuatan perusahaan, filsafat kepemimpinan, gaya manajemen dan kemungkinan penggunaan alat-alat pemaksa (misal, pemecatan, skorsing, demosi, dsb).

## **B. HAKIKAT HUBUNGAN INDUSTRIAL**

### **1. Pengertian Hubungan Industrial**

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2009), Hubungan industial adalah Hubungan semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi barang atau jasa di suatu perusahaan. Pihak yang berkepentingan dalam setiap perusahaan (Stakeholders): (1) Pengusaha atau pemegang saham yang sehari-hari diwakili oleh pihak Manajemen; (2) Para pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh; (3) Supplier atau perusahaan pemasok; (4) Konsumen atau para pengguna produk/jasa; (5) Perusahaan Pengguna; (6) Masyarakat sekitar; (7) Pemerintah.

Disamping para *stakeholders* tersebut, para pelaku hubungan industrial

juga melibatkan: (1) Para konsultan hubungan industrial dan/atau pengacara; (2) Para Arbitrator, konsiliator, mediator, dan akademisi; (3) Hakim-Hakim Pengadilan hubungan industrial.

Abdul Khakim (2009) menjelaskan, istilah hubungan industrial merupakan terjemahan dari "labour relation" atau hubungan perburuhan. Istilah ini pada awalnya menganggap bahwa hubungan perburuhan hanya membahas masalah-masalah hubungan antara pekerja/buruh dan pengusaha. Seiring dengan perkembangan dan kenyataan yang terjadi di lapangan bahwa masalah hubungan kerja antara pekerja/buruh dan pengusaha ternyata juga menyangkut aspek-aspek lain yang luas. Dengan demikian, Abdul Khakim (2009) menyatakan hubungan perburuhan tidaklah terbatas hanya pada hubungan antara pekerja/buruh dan pengusaha, tetapi perlu adanya campur tangan pemerintah.

## **2. Prinsip-Prinsip Hubungan Industrial**

Payaman J. Simanjuntak (2009) menjelaskan beberapa prinsip dari Hubungan industrial, yaitu: (a) Kepentingan Bersama: Pengusaha, pekerja/buruh, masyarakat, dan pemerintah; (b) Kemitraan yang saling menguntungkan: Pekerja/buruh dan pengusaha sebagai mitra yang saling tergantung dan membutuhkan; (c) Hubungan fungsional dan pembagian tugas; (d) Kekeluargaan; (e) Penciptaan ketenangan berusaha dan ketentraman bekerja; (f) Peningkatan produktivitas; (g) Peningkatan kesejahteraan bersama.

## **3. Sarana Pendukung Hubungan Industrial**

Payaman J. Simanjuntak (2009) menyebutkan sarana-sarana pendukung Hubungan industrial, sebagai berikut: (a) Serikat Pekerja/Buruh; (b) Organisasi Pengusaha; (c) Lembaga Kerjasama bipartit (LKS Bipartit); (d) Lembaga Kerjasama tripartit (LKS Tripartit); (e) Peraturan Perusahaan; (f) Perjanjian Kerja Bersama (PKB); (g) Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan; (h) Lembaga penyelesaian perselisihan Hubungan Industrial.

## **4. Perundingan Kerja Bersama (PKB)**

Perjanjian Kerja Bersama atau disingkat PKB merupakan pijakan karyawan dalam menorehkan prestasi yang pada gilirannya akan berujung kepada kinerja korporat dan kesejahteraan karyawan. Jadi, PKB memang penting bagi perusahaan manapun. Hubungan kerja senantiasa terjadi di masyarakat, baik secara formal maupun informal, dan semakin intensif didalam masyarakat modern. Di dalam hubungan kerja memiliki potensi timbulnya perbedaan pendapat atau bahkan konflik. Untuk mencegah

timbulnya akibat yang lebih buruk, maka perlu adanya pengaturan di dalam hubungan kerja ini dalam bentuk PKB. Dalam prakteknya, persyaratan kerja diatur dalam bentuk perjanjian kerja yang sifatnya perorangan.

Perjanjian kerja Bersama ini dibuat atas persetujuan pemberi kerja dan Karyawan yang bersifat individual. Pengaturan persyaratan kerja yang bersifat kolektif dapat dalam bentuk Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Perjanjian Kerja Bersama atau PKB sebelumnya dikenal juga dengan istilah KKB (Kesepakatan Kerja Bersama)/CLA (*Collective Labour Agreement*) adalah merupakan perjanjian yang berisikan sekumpulan syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak yang merupakan hasil perundingan antara Pengusaha, dalam hal ini diwakili oleh Manajemen Perusahaan dan Karyawan yang dalam hal ini diwakili oleh Serikat Karyawan, serta tercatat pada instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan. Hal ini juga tertuang dalam Pasal 1 UU No.13 tahun 2003 Point 21. PKB, dibuat dengan melalui perundingan antara manajemen dan serikat karyawan.

Kesemua itu untuk menjamin adanya kepastian dan perlindungan di dalam hubungan kerja, sehingga dapat tercipta ketenangan kerja dan berusaha. Lebih dari itu, dengan partisipasi ini juga merupakan cara untuk bersama-sama memperkirakan dan menetapkan nasib perusahaan untuk masa depan. Masa berlakunya PKB paling lama 2 (dua) tahun dan dapat diperpanjang masa berlakunya paling lama 1 (satu) tahun. PKB juga merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk untuk menjalankan hubungan industrial, dimana sarana yang lain adalah serikat karyawan, organisasi pengusaha, lembaga kerjasama bipartit, lembaga kerjasama tripartit, peraturan perusahaan, peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Menurut ketentuan, Perundingan pembuatan PKB berikutnya dapat dimulai paling cepat 3 (tiga) bulan sebelum berakhirnya PKB yang sedang berlaku. Dalam hal perundingan tidak mencapai kesepakatan, maka PKB yang sedang berlaku tetap berlaku untuk paling lama 1 (satu) tahun. Sehingga dengan demikian proses pembuatan PKB tidak memakan waktu lama dan berlarut-larut sampai terjadi kebuntuan (*dead lock*) yang mengakibatkan tidak adanya kepastian hukum.

## **C. HUBUNGAN SERIKAT KARYAWAN MANAJEMEN**

### **1. Sistem hubungan perburuhan**

Sistem hubungan perburuhan terdiri atas tiga bagian para pekerja, manajemen, dan serikat pekerja. Pemerintah mempengaruhi interaksi diantara

ketiganya. Para pekerja dapat terdiri dari manajer atau anggota serikat buruh, dan sebagian anggota serikat pekerja adalah bagian dari sistem manajemen serikat pekerja (pemimpin serikat pekerja lokal). Setiap hubungan yang terjadi di antara ketiganya diatur oleh perundang-undangan tertentu. Masing-masing pihak dalam model hubungan perburuhan diatas biasanya mempunyai tujuan yang berbeda. Para pekerja lebih mementingkan perbaikan kondisi kerja, upah, dan kesempatan-kesempatan pengembangan karir. Manajemen mempunyai tujuan organisasi secara menyeluruh (misalnya, meningkatnya keuntungan, pangsa pasar, dan tingkat pertumbuhan) dan juga berusaha melestarikan hak-hak prerogatif manajerial untuk mengatur tenaga kerja dan mencapai tujuan-tujuan pribadi para manajer (seperti promosi atau prestasi). Pemerintah berkepentingan dalam menciptakan kondisi ekonomi yang stabil dan sehat, perlindungan hak-hak pribadi, dan keamanan serta keadilan dalam melaksanakan pekerjaan.

## **2. Kerjasama Serikat Karyawan-Manajemen**

Perusahaan hendaknya menyadari bahwa kerjasama tidak tercapai secara otomatis, tetapi harus ada inisiatif dari departemen personalia. Manajemen personalia dapat mengembangkan kerjasama antara perusahaan dan serikat karyawan melalui:

### **a. Konsultasi Awal**

Dengan para pemimpin serikat karyawan untuk membahas masalah-masalah sebelum menjadi keluhan yang lebih formal.

### **b. Perhatian**

Yang sungguh sungguh terhadap masalah-masalah dan kesejahteraan karyawan, bahkan bila manajemen tidak mempunyai kewajiban untuk melakukan hal itu menurut perjanjian kerja.

## **3. Panitia-panitia Kerja Bersama**

Yang memungkinkan para manajemen dan para pengurus serikat karyawan untuk mencari penyelesaian penyelesaian berbagai masalah yang sering timbul.

### **a. Program-program Latihan**

Yang secara objektif mengkomunikasikan maksud perundingan serikat karyawan dan manajemen serta mengurangi kesalah pengertian dan berbagai bentuk bias lainnya.

### **b. Pihak Ketiga**

Yang dapat memberikan pedoman atau pengarahan dan program yang membuat para pemimpin serikat karyawan dan manajer semakin dekat

untuk secara bersama mencapai sasaran-sasaran.

#### **4. Hubungan yang Kurang Harmonis**

Tujuan para pekerja, serikat pekerja, manajemen, dan pemerintah seringkali tidak berjalan seiring. Sehingga, sering muncul hubungan yang kurang harmonis, dimana pekerja dan manajemen berusaha untuk memperoleh potongan yang lebih besar dari pendapatan yang ada. Secara historis, SP mengambil sikap yang kurang harmonis dalam interaksinya dengan manajemen. Fokus tuntutan mereka adalah pada upah, jam kerja, dan kondisi kerja sebagai usaha untuk memperoleh “lebih banyak dan lebih baik” dari yang selama ini diterima dari perusahaan.

##### **a. Hubungan Kooperatif**

Dalam satu hubungan yang kooperatif, peran serikat pekerja adalah sebagai mitra, bukan pengkritik, dan SP mempunyai tanggung jawab yang sama dengan manajemen untuk mencapai solusi yang kooperatif yang menghasilkan sesuatu seperti yang ditunjukkan dalam “kemitraan dalam perundingan kolektif”. Oleh karenanya, hubungan yang kooperatif membutuhkan suatu hubungan dimana serikat pekerja dan manajemen bersama-sama memecahkan masalah, saling berbagi informasi, dan mencari pemecahan yang integratif.

##### **b. Kebutuhan Manusia**

Para ahli sangat meyakini bahwa setiap individu terdorong untuk melakukan sesuatu karena ingin memuaskan dirinya untuk mencapai kepuasan tertentu sesuai kebutuhannya.

Abraham Maslow mengembangkan hal diatas dengan mengatakan bahwa terdapat kebutuhan essential tertentu bagi setiap individu dan kebutuhan itu disusun atas beberapa tingkatan.

Dikatakan oleh Abraham Maslow bahwa hanya bila seseorang merasa kebutuhan tertentunya terpuaskan, kebutuhan lain akan menyusul. Tingkatan kebutuhan tersebut adalah:

- *Physiological*, adalah kebutuhan dasar yang harus dipenuhi untuk mempertahankan hidupnya (pangan, sandang, papan)
- *Security Need*, adanya keinginan untuk memperoleh perlindungan dari ancaman fisik dan psikologis, ancaman dari sakit, ancaman kehilangan pekerjaan
- *Affiliation Need*, adanya kebutuhan untuk berada dalam suatu kelompok masyarakat
- *Recognition Need*, (need to recognize), yaitu kebutuhan ingin diakui sebagai orang lain.

- *Self Actualization Need*, dimana mereka ingin diberikan kesempatan untuk memperlihatkan keistimewaannya.

Kelima tingkatan kebutuhan itu juga merupakan wilayah perjuangan dan garapan Serikat Pekerja. Terpuaskannya kebutuhan mendorong lahirnya motivasi kerja dan ethos kerja.

## 5. Hubungan Industrial

Guna melaksanakan kegiatan di dunia industri, diperlukan perpaduan semua sarana yang disepakati antar pihak secara jujur dan terbuka. Hubungan antar pihak di dunia industri, hubungan yang terjadi antar pekerja dan pengusaha, melahirkan hubungan industrial.

Dalam menjalankan hubungan industrial itu, diperlukan sarana-sarana sebagaimana ditetapkan dalam UU No 13/2003, yaitu: (1) Serikat Pekerja; (2) Organisasi Pengusaha; (3) LKS Bipartit; (4) LKS Tripartit; (5) Peraturan Perusahaan; (6) Perjanjian Kerja Bersama; (7) Peraturan Perundang-undangan Ketenagakerjaan; (8) Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

Dalam menjalankan Hubungan Industrial itu masing-masing pelaku mempunyai fungsi:

### a. Pekerja dan Serikat

Pekerja, mempunyai fungsi: (a) Menjalankan pekerjaan sesuai kewajibannya; (b) Menjaga ketertiban guna kelangsungan produksi; (c) Menyalurkan aspirasi secara demokratis; (d) Mengembangkan keterampilan dan keahlian; (e) Memajukan perusahaan; (f) Memperjuangkan kesejahteraan anggota dan keluarganya.

### b. Pengusaha dan Organisasi

Pengusaha, mempunyai fungsi: (a) Menciptakan kemitraan; (b) Mengembangkan usaha; (c) Memperluas lapangan kerja; (d) Memberikan kesejahteraan pekerja secara terbuka, demokratis dan berkeadilan.

## D. PRODUKTIVITAS DAN DISIPLIN KERJA

### 1. Produktivitas

Produktivitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan, baik dalam jumlah terutama dalam mutu. Sementara ahli mengatakan produktivitas adalah perbandingan antara masukan (input) dan keluaran (output).

Produktivitas dan disiplin kerja akan berjalan dengan baik bila: (a) Terdapat jalinan hubungan yang baik antara pekerja dan manajemen, terbuka dan saling percaya; (b) Adanya pekerja yang memenuhi kualifikasi kerja dan kompetensinya; (c) Terdapat suatu system tentang proses dan prosedur kerja



yang terbuka, dikerjakan secara sistematis dan terukur; (d) Terjadinya pendekatan “*job oriented*” dan “*people oriented*” yang melahirkan efesiensi kerja. Hal ini mendorong pula adanya motivasi kerja; (e) Terbukanya sarana komunikasi antar pihak dan yang dianggap penting ialah adanya LKS Bipartit yang dibentuk bukan sekedar formalitas; (f) Adanya program peningkatan keterampilan kerja sesuai perkembangan ilmu dan teknologi.

## **2. Disiplin Kerja**

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap disiplin kerja antara lain: (a) Tingkat kesejahteraan pekerja yang rendah bahkan buruk; (b) Pimpinan dari foreman, supervisor dan manager yang kadang otoriter, apalagi secara teknis kurang menguasai pekerjaan yang diberikan kepadanya; (c) Pimpinan perusahaan yang hanya terpaku pada pendekatan “*job oriented*”; (d) Adanya sikap perusahaan yang mengutamakan “*prestige*” sehingga menolak kritik membangun; (e) Adanya lingkungan dan kenyamanan kerja yang tidak mendukung; (f) Tidak terbukanya kebutuhan untuk berafiliasi dengan teman lain atau tidak adanya kesempatan untuk aktualisasi diri; (g) Kondisi pekerja itu sendiri.

Keadaan diatas tentunya dipengaruhi juga oleh *cara recruitment* pekerja. Japan International Cooperation Agency dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pekerja yang direcrut perusahaan adalah:

- *Knowledge* – 23 %
- *Skill* – 27 %
- *Scholl* – 10 %
- *Attitude* – 38 %
- *Recommendation* – 02 %

Dengan demikian faktor yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas dan mutu kerja adalah sikap, keterampilan dan knowledge. Pelaksanaan Hubungan Industrial yang harmonis, dinamis, berkeadilan dan bermartabat sangat tergantung dari kemampuan manajemen untuk mengadakan koordinasi atas fungsi-fungsi tanah dan gedung, material, mesin dan peralatannya, energi dan sumber daya manusia melalui perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, kontrol dan memotivasi, mempertahankan atau pengembangan program guna perolehan hasil barang dan jasa yang telah direncanakan sesuai perkiraan kebutuhan pasar.

## **3. Pengukuran Kinerja dan Disiplin Karyawan**

### **a. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan aspek pokok dari penilaian kinerja yang

pada dasarnya jika Anda tidak dapat mengukur, maka Anda tidak dapat mengembangkan karyawan tersebut.

Pengukuran kinerja harus memberikan bukti mengenai pencapaian hasil yang diharapkan. Pengukuran ini dapat menjadi dasar umpan balik informasi yang tidak hanya digunakan oleh manajer tapi juga individu karyawan untuk memonitor kinerja mereka sendiri. Fokus dan isi pengukuran kinerja ini tentunya berbeda diantara pekerjaan dan tingkatan jabatan.

#### **b. Jenis Pengukuran**

Pengukuran kinerja dapat mengacu pada empat jenis pengukuran spt:

- 1) Pengukuran uang, meliputi pemaksimalan pendapatan, penghematan biaya dan peningkatan keuntungan.
- 2) Pengukuran waktu, menyatakan kinerja terhadap jadwal pekerjaan, jumlah pekerjaan yang tertunda dan kecepatan kerja.
- 3) Pengukuran efek, meliputi kinerja dari suatu standar dan perubahan perilaku (staf, rekan kerja, klien, dsb), penyelesaian fisik pekerjaan dan tingkat layanan.
- 4) Reaksi, mengindikasikan bagaimana orang lain memegang jabatan. Reaksi dapat diukur oleh evaluasi acuan, tingkat kinerja oleh pelanggan ataupun komentar internal /eksternal.

Contohnya, Auto 2000 menggunakan tiga kriteria utama dalam pengukuran yaitu, *Quality* (kualitas pekerjaan) *Cost* (biaya yang efisien) *Delivery* (selesai tepat waktu).

#### **c. Perumusan Pengukuran**

Perumusan pengukuran kinerja harus mengandung unsur sbb: (1) Pengukuran harus berhubungan dengan hasil, bukan usaha; (2) Hasil harus ada dalam kendali tetap pemegang jabatan; (3) Pengukuran harus objektif dan dapat terlihat; (4) Data untuk pengukuran harus tersedia; (5) Pengukuran yang ada harus digunakan atau diadaptasi jika mungkin.

#### **d. Indikator Kinerja**

Kalau istilah pengukuran kinerja mengacu pada hasil dapat dikuantifikasikan, maka indikator kinerja pada beberapa situasi hanya dapat dinilai lebih kuantitatif pada dasar perilaku sasaran. Contohnya, kinerja penjualan akan dihubungkan dengan pengukuran kinerja dalam bentuk figur perputaran penjualan.

Dalam prakteknya, beberapa organisasi berupaya menghilangkan pengukuran kinerja berdasarkan indikator sebab hal ini akan menimbulkan

pemisahan tanpa adanya suatu perbedaan.

#### **e. Disiplin Karyawan**

Disiplin karyawan dan prosedur menangani keluhan karyawan digunakan oleh organisasi untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pelanggaran peraturan kerja organisasional atau masalah kerja yang buruk. Apabila seorang karyawan mempunyai keluhan terhadap organisasi atau manajemen, sewajarnya karyawan tersebut menggunakan prosedur untuk menyelesaikan masalahnya.

Agar dapat berkompetisi secara efektif, organisasi harus mengambil langkah-langkah untuk menjamin bahwa mereka yang berkinerja bagus dimotivasi untuk tetap bertahan bekerja bersama organisasi, sedangkan mereka yang memiliki kinerja rendah didorong untuk meningkatkan kinerjanya atau kalau perlu dipaksa untuk meninggalkan organisasi. Bagaimanapun juga, mempertahankan orang-orang yang berkinerja tinggi tidaklah selalu mudah. Untuk melaksanakan hal tersebut, organisasi dapat menggunakan program-program seperti, pengembangan karyawan, pengelolaan kinerja dan pengembangan karir.

#### **Bagaimana Pengertiannya?**

Menurut Byars dan Rue (1997), disiplin organisasional merupakan tindakan yang diambil untuk mengatasi karyawan yang telah melanggar peraturan organisasional, atau karyawan yang kinerjanya telah mulai merosot hingga pada suatu titik dimana tindakan perbaikan diperlukan.

Disiplin seringkali dipahami sebagai hukuman. Hal yang penting dalam hal pengertian disiplin adalah adanya perubahan perilaku karyawan demi meningkatkan produktivitas karyawan. Artinya, disiplin harus dipandang sebagai suatu peluang untuk belajar karyawan dan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas serta hubungan kemanusiaan.

#### **Bagaimana Prosesnya?**

Proses disiplin terdiri beberapa tahap (Ivancevich, 1992) yaitu:

- 1) Tahap pertama adalah pembuatan sasaran (kinerja yang dituntut) dan peraturan kerja. Kinerja yang dituntut, dibuat melalui proses penilaian kinerja. Peraturan kerja harus relevan dengan usaha untuk mensukseskan kinerja pekerjaan.
- 2) Tahap kedua adalah mengkomunikasikan kinerja yang dituntut dan peraturan kerja tersebut kepada seluruh karyawan. Ini biasanya ditangani melalui orientasi dan penilaian kinerja. Peraturan kerja dikomunikasikan

dalam berbagai cara.

- 3) Tahap terakhir adalah penerapan tindakan memperbaiki atau tindakan disiplin jika diperlukan. Tindakan perbaikan ini diperlukan jika kinerja karyawan mengalami penurunan atau ketika pelanggaran terhadap kerja terjadi.

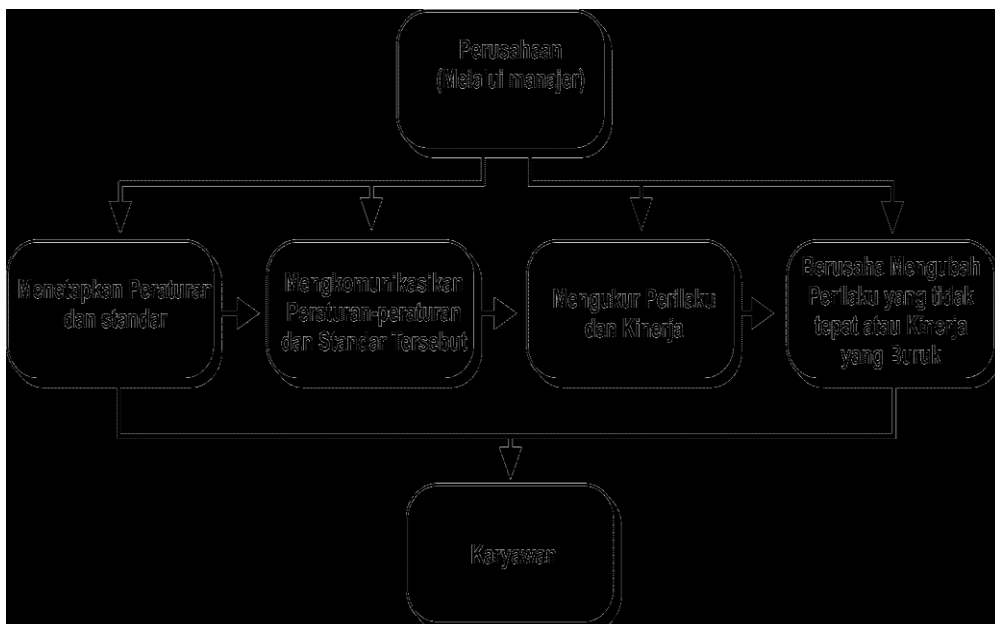
### Bagaimana Pendekatan dalam Disiplin?

Menurut Ivancevich (1992) ada beberapa pendekatan dalam disiplin, yaitu pendekatan negatif dan pendekatan positif

- 1) Pendekatan negatif, yaitu menekankan pada efek yang bersifat hukuman pada perilaku yang tidak diinginkan.
- 2) Pendekatan positif menekankan pada apa yang dapat dilakukan untuk menjamin perilaku yang tidak diinginkan berulang kembali.

Menurut Mathis disiplin yang terbaik adalah disiplin diri, karena pada keadaan ini sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya di pekerjaan.

Sistem disiplin karyawan (menurut Mathis) dipandang sebagai suatu penerapan modifikasi perilaku untuk karyawan bermasalah atau karyawan tidak produktif.



**Gambar: 14.1** Peneraan Modifikasi Prilaku

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia: Robert L Mathis, John H Jackson, Thomas, Penerbit Salemba Empat, 2002

Pendekatan disiplin secara lebih detail sebagai berikut:

1) ***Hot Stove Rule (Peraturan Kompor Menyala)***

Pada pendekatan ini orang melihat sebagai peraturan kompor menyala. Maksudnya, apa yang akan terjadi jika seseorang menyentuh kompor menyala. Pendekatan ini memiliki beberapa konsekuensi, yaitu:

- Merupakan sistem peringatan. Seorang pimpinan yang baik harus mengkomunikasikan atau memberi peringatan tentang konsekuensi dari perilaku yang tidak diinginkan, sebelum perilaku tidak diinginkan terjadi.
- Suatu yang dapat membakar langsung. Jika diperlukan, disiplin dapat langsung dilakukan sesegera mungkin setelah tindakan yang tidak diinginkan ditemui. Setiap karyawan harus langsung melihat hubungan antara tindakan dan disiplin.
- Konsistensi. Maksudnya, tidak ada pilih-pilih. Kompor yang menyala akan membakar (memperlakukan) siapa saja yang memegangnya, tanpa pilih-pilih. Maksudnya, siapa saja karyawan yang melaksanakan tindakan yang tidak diinginkan yang sama akan didisiplinkan dengan cara yang sama.
- Bersifat tidak berat sebelah. Tindakan disipliner tidak menunjuk kearah orang, tetapi pada perilaku yang tidak diinginkan. Ini dimaksudkan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan tersebut. Pendekatan-pendekatan tersebut diasumsikan bahwa disiplin diterapkan dengan tidak berat sebelah. Dalam kenyataan, asumsi ini sulit dipenuhi.

2) ***Disiplin Progresif***

Disiplin Progresif merupakan suatu pendekatan dimana konsekuensi hukuman diadministrasikan secara progresif. Artinya, kesalahan atau pelanggaran yang berikutnya akan memperoleh hukuman agak lebih berat dibanding kesalahan atau pelanggaran sebelumnya.

3) ***Disiplin Positif***

Disiplin Positif berorientasi ke masa depan, yaitu bekerja bersama dengan karyawan untuk memecahkan masalah, sehingga masalah-masalah tersebut tidak terjadi lagi. Program ini tidak menekankan pada tindakan yang bersifat menghukum yang biasa dilakukan manajemen.

## **Bagaimana Menangani Ketidakpuasan Karyawan?**

Suatu ketidakpuasan karyawan merupakan keluhan/pengaduan tentang kebijaksanaan organisasional, prosedur atau praktik manajemen yang menciptakan ketidakpuasan atau ketidaknyamanan. Keluhan/pengaduan

tersebut dapat dibuat baik oleh individu atau serikat pekerja (Ivancevich, 1992). Sedangkan prosedur menangani ketidakpuasan karyawan merupakan alat yang sistematis untuk memecahkan masalah ketidaksepakatan atas kesepakatan kerja bersama dengan memberikan jaminan bahwa syarat-syarat dan kondisi yang telah disepakati dalam negosiasi telah diimplementasikan secara memadai (Byars dan Rue, 1997).

Prosedur menangani ketidakpuasan karyawan pada umumnya menyertai perusahaan yang memiliki serikat pekerja. Meskipun begitu, prosedur menangani ketidakpuasan karyawan dapat juga sebagai saluran komunikasi penting dalam perusahaan yang non serikat pekerja. Prosedur menangani ketidakpuasan karyawan menggambarkan langkah-langkah yang diambil karyawan, dalam usahanya untuk meminta suatu tindakan manajemen terhadap sesuatu hal yang mereka yakini melanggar kesepakatan kerja bersama.

Disamping digunakan untuk meminta menangani tindakan disipliner, prosedur menangani ketidakpuasan karyawan juga untuk memecahkan hal-hal yang berkaitan dengan interpretasi terhadap kesepakatan kerja bersama (Byars dan Rue, 1997).

Salah satu bentuk prosedur menangani ketidakpuasan karyawan pada situasi melibatkan serikat pekerja mempunyai langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Karyawan bertemu dengan supervisor dan orang yang mengurus kepentingan serikat pekerja dan mengemukakan ketidakpuasan mereka. Kebanyakan ketidakpuasan karyawan dapat mencapai persetujuan pada tahap ini.
- 2) Jika ketidakpuasan karyawan tidak dapat mencapai persetujuan pada tahap 1, diadakan pertemuan antara manajemen menengah dan petugas dari serikat pekerja.
- 3) Pada tahap 3, wakil dari manajemen puncak dan dari pimpinan puncak serikat pekerja mencoba untuk mencapai kesepakatan tentang ketidakpuasan karyawan tersebut.
- 4) Dua belah pihak (manajemen dan serikat buruh) secara bersama-sama menyerahkan masalah ketidakpuasan karyawan kepada arbitrator untuk mengambil keputusan.

#### **4. Hubungan Disiplin dan Penilaian Kerja Terhadap Efektivitas Kerja**

Terwujudnya disiplin dan penilaian kinerja yang mantap pada pegawai dapat dirasakan sebagai kebutuhan yang semakin penting mengingat tantangan dihadapi semakin berat, baik usaha dalam pencapaian target maupun dalam menghadapi persaingan.

Kedisiplinan dan penilaian kinerja tersebut pada hakekatnya adalah mewujudkan sikap mental yang mewajibkan patuh pada segenap peraturan, prinsip, dan tujuan perusahaan serta semangat dalam pencapaian efektivitas yang tinggi hanyalah mungkin terjadi apabila seluruh pegawai dan pihak manajemen memiliki tingkat kedisiplinan dan menjalankan sistem penilaian kinerja dengan baik dan akurat.

Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan efektivitas, yang diikuti oleh tercapainya hubungan kerja yang bermutu dan dengan kondisi yang penuh dengan tanggung jawab dan rasa saling membangun, usaha ini menuntut keterlibatan setiap bagian badan Pemerintah dan setiap orang untuk merasakan peningnya efektivitas yang meningkat, lalu berperan serta didalamnya dengan rasa tanggung jawab dan bekerja dengan penuh kesungguhan tidak mudah didapatkan. Salah satu usaha untuk mendapatkan adalah dengan meningkatkan kesadaran moral pegawainya.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa kedisiplinan dan penilaian kinerja terhadap efektivitas sama pentingnya dan jelas berhubungan erat, dan kita menyadari apabila keduanya itu tidak dapat seiring sejalan maka tujuan tidak akan tercapai.

Memahami uraian di atas, bahwa serikat karyawan (*labour union* atau *trade union*) adalah organisasi para pekerja yang dibentuk untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi, dan memperbaiki, melalui kegiatan kolektif, kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi, dan politik para anggotanya. Kehadiran serikat kerja ini mengubah secara signifikan beberapa aktivitas sumber daya manusia. Hal ini disebabkan oleh ketentuan perjanjian perundingan kerja bersama (*collective bargaining agreement*). Hubungan serikat karyawan dengan manajemen sumber daya manusia.

Keberadaan serikat karyawan merubah lingkungan kerja dan hubungan antara para karyawan dengan organisasi, terutama peranan penyelia dan departemen personalia. Untuk memahami bagaimana dan mengapa serikat karyawan mempengaruhi manajemen sumber daya berbeda. Tipe-tipe serikat karyawan ada tiga macam, yaitu: *Craft Unions*, *Industrial Unions*, *Mixed Unions*.

Perundingan kerja bersama adalah proses dimana perwakilan serikat pekerja (*representative*) dua kelompok bertemu dan bermaksud untuk merundingkan atau negosiasi suatu perjanjian yang mengatur hubungan-hubungan kedua pihak di waktu yang akan datang.\*\*\*

## BAB 15

# Pemutusan Hubungan Kerja

**P**emutusan Hubungan Kerja merupakan suatu hal yang pada beberapa tahun yang lalu merupakan suatu kegiatan yang sangat ditakuti oleh karyawan yang masih aktif bekerja. Hal ini dikarenakan kondisi kehidupan politik yang goyah, kemudian disusul dengan carut marutnya kondisi perekonomian yang berdampak pada banyak industri yang harus gulung tikar, dan tentu saja berdampak pada PHK yang dilakukan dengan sangat tidak terencana. Kondisi inilah yang menyebabkan orang yang bekerja pada waktu itu selalu dibayangi kekhawatiran dan kecemasan, kapan giliran dirinya diberhentikan dari pekerjaan yang menjadi penopang hidup keluarganya.

Masalah pemutusan/pemberhentian kerja merupakan hal yang paling sensitif di dalam dunia ketenagakerjaan dan perlu mendapat perhatian yang serius dari semua pihak, termasuk oleh manajer sumber daya manusia, karena memerlukan modal atau dana pada waktu penarikan maupun pada waktu karyawan tersebut berhenti.

Di samping masalah dana yang mendapat perhatian, juga yang tak kurang pentingnya adalah sebab musabab karyawan itu berhenti atau diberhentikan. Berbagai alasan atau sebab karyawan itu berhenti, ada yang didasarkan pemberhentian sendiri, tapi ada juga atas alasan karena peraturan yang sudah tidak memungkinkan lagi karyawan tersebut meneruskan pekerjaannya. Akibatnya dari pemberhentian berpengaruh besar terhadap pengusaha maupun karyawan. Untuk karyawan dengan diberhENTIKANNYA dari perusahaan atau berhenti dari pekerjaan, berarti karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal untuk karyawan dan keluarganya. Atas dasar tersebut, maka manajer sumber daya manusia harus sudah dapat memperhitungkan berapa jumlah uang yang seharusnya diterima oleh karyawan yang berhenti, agar karyawan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkat dapat dianggap cukup.

Dalam bab ini, akan dibahas mengenai, Hakikat PHK, jenis-jenis PHK, mekanisme dan penyelesaian perselisihan PHK, langkah-langkah Melakukan



PHK, alasan mengapa PHK dilakukan, menyikapi PHK, dengan alasan Efisiensi, prosedur PHK, konsekwensi PHK, dan pensiun.

## **A. HAKIKAT PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)**

### **1. Apa itu PHK**

Istilah pemberhentian juga mempunyai arti yang sama dengan separation yaitu pemisahan atau pemutusan. Dalam konntaks ini, membicarakan pemutisan hubungan kerja (PHK). PHK merupakan fungsi terakhir manajer sumberdaya manusia yang dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka (Mutiara Sibarani Panggabean, 2004).

Menurut Tulus (1993:167), PHK (separation) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat. Hal ini disebabkan karyawan pada umumnya belum meninggal dunia sampai habis masa kerjanya. Oleh karena itu perusahaan bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang timbul akibat dilakukannya tindakan pemutusan hubungan kerja. Di samping itu juga harus menjamin agar karyawan yang dikembalikan ke masyarakat harus berada dalam kondisi sebaik mungkin.

Menurut Hasibuan (2001: 205), pemberhentian adalah PHK seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.

Pemberhentian juga bisa berarti PHK (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian yang dilakukan oleh perusahaan harus berdasarkan dengan Undang- undang No 12 Tahun 1964 KUHP dan seijin P4D atau P4P atau seijin keputusan pengadilan. Pemberhentian juga harus memperhatikan pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai “tenggang waktu dan ijin pemberhentian”. Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang diberhentikan membawa biaya penarikan, seleksi, pelatihan dan proses produksi berhenti.

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa Pemberhentian atau PHK adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerjas seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.

Pemberhentian yang dilakuakan oleh perusahaan juga harus dengan baik-baik, mengingat saat karyawan tersebut masuk juga diterima baik-baik. Dampak pemberhentian bagi karyawan yang diberhentikan yaitu dampak secara psikologis dan dampak secara biologis. Pemberhentian yang berda-

sarkan pada Undang-undang 12 tahun 1964 KUHP, harus berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan misalnya memberikan uang pensiun atau pesangon. Pemberhentian juga dapat diartikan sebagai PHK seseorang karyawan dengan organisasi perusahaan.

## **2. Jenis-jenis PHK (PHK)**

### **a. PHK Pada Kondisi Normal (Sukarela)**

Dalam kondisi normal, PHK akan menghasilkan sesuatu keadaan yang sangat membahagiakan. Setelah menjalankan tugas dan melakukan peran sesuai dengan tuntutan perusahaan, dan pengabdian kepada perusahaan maka tiba saatnya seseorang untuk memperoleh penghargaan yang tinggi atas jerih payah dan usahanya tersebut.

Akan tetapi hal ini tidak terpisah dari bagaimana pengalaman bekerja dan tingkat kepuasan kerja seseorang selama memainkan peran yang dipercayakan kepadanya. Ketika seseorang mengalami kepuasan yang tinggi pada pekerjaannya, maka masa pensiun ini harus dinilai positif, artinya ia harus ikhlas melepaskan segala atribut dan kebanggaan yang disandangnya selama melaksanakan tugas, dan bersiap untuk memasuki masa kehidupan yang tanpa peran.

Kondisi yang demikian memungkinkan pula munculnya perasaan sayang untuk melepaskan jabatan yang telah digelutinya hampir lebih separuh hidupnya. Ketika seseorang mengalami peran dan perlakuan yang tidak nyaman, tidak memuaskan selama masa pengabdiannya, maka ia akan berharap segera untuk melepaskan dan meninggalkan pekerjaan yang digelutinya dengan susah payah selama ini. Orang ini akan memasuki masa pensiun dengan perasaan yang sedikit lega, terlepas dari himpitan yang dirasakannya selama ini.

Selain itu ada juga karyawan yang mengundurkan diri. Karyawan dapat mengajukan pengunduran diri kepada perusahaan secara tertulis tanpa paksaan/intimidasi. Terdapat berbagai macam alasan pengunduran diri, seperti pindah ke tempat lain, berhenti dengan alasan pribadi, dan lain-lain. Untuk mengundurkan diri, karyawan harus memenuhi syarat: (a) mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya, (b) tidak ada ikatan dinas, (c) tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

Undang-undang melarang perusahaan memaksa karyawannya untuk mengundurkan diri. Namun dalam prakteknya, pengunduran diri kadang diminta oleh pihak perusahaan. Kadang kala, pengunduran diri yang tidak sepenuhnya sukarela ini merupakan solusi terbaik bagi karyawan maupun

perusahaan. Di satu sisi, reputasi karyawan tetap terjaga.

Di sisi lain perusahaan tidak perlu mengeluarkan pesangon lebih besar apabila perusahaan harus melakukan PHK tanpa ada persetujuan karyawan. Perusahaan dan karyawan juga dapat membahas besaran pesangon yang disepakati.

Karyawan yang mengajukan pengunduran diri hanya berhak atas kompensasi seperti sisa cuti yang masih ada, biaya perumahan serta pengobatan dan perawatan, dll sesuai Pasal 156 (4). Karyawan mungkin mendapatkan lebih bila diatur lain lewat perjanjian. Untuk biaya perumahan terdapat silang pendapat antara karyawan dan perusahaan, terkait apakah karyawan yang mengundurkan diri berhak atas 15% dari uang pesangon dan penghargaan masa kerja.

#### **b. PHK Pada Kondisi Tidak Normal (Tidak Sukarela)**

Perkembangan suatu perusahaan ditentukan oleh lingkungan dimana perusahaan beroperasi dan memperoleh dukungan agar dirinya tetap dapat survive (Robbins, 1984). Tuntutan yang berasal dari dalam (*inside stakeholder*) maupun tuntutan dari luar (*outside stakeholder*) dapat memaksa perusahaan melakukan perubahan-perubahan, termasuk di dalam penggunaan tenaga kerja. Dampak dari perubahan komposisi sumber daya manusia ini antara lain ialah pemutusan hubungan kerja. Pada dewasa ini tuntutan lebih banyak berasal dari kondisi ekonomi dan politik global, perubahan nilai tukar uang yang pada gilirannya mempersulit pemasaran suatu produk di luar negeri, dan berimbas pada kemampuan menjual barang yang sudah jadi, sehingga mengancam proses produksi. Kondisi yang demikian akan mempersulit suatu perusahaan mempertahankan kelangsungan pekerjaan bagi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini berdampak pada semakin seringnya terjadi kasus pemutusan hubungan kerja.

Manulang (1988) mengemukakan bahwa istilah PHK dapat memberikan beberapa pengertian, yaitu: (a) *Termination*: yaitu putusnya hubungan kerja karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja yang telah disepakati. Berakhirnya kontrak, bilamana tidak terdapat kesepakatan antara karyawan dengan manajemen, maka karyawan harus meninggalkan pekerjaannya; (b) *Dismissal*: yaitu putusnya hubungan kerja karena karyawan melakukan Tindakan pelanggaran disiplin yang telah ditetapkan. Misalnya: karyawan melakukan kesalahan-kesalahan, seperti mengkonsumsi alkohol atau obat-obat psikotropika, madat, melakukan tindak kejahatan, merusak perlengkapan kerja milik pabrik; (c) *Redundancy*, yaitu PHK karena perusahaan melakukan pengembangan dengan menggunakan mesin-mesin berteknologi baru,

seperti: penggunaan robot-robot industri dalam proses produksi, penggunaan alat-alat berat yang cukup dioperasikan oleh satu atau dua orang untuk menggantikan sejumlah tenaga kerja. Hal ini berdampak pada pengurangan tenaga kerja. (d) *Retrenchment*, yaitu PHK yang dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi, seperti resesi ekonomi, masalah pemasaran, sehingga perusahaan tidak mampu untuk memberikan upah kepada karyawannya.

Flippo (1981) membedakan PHK di luar konteks pensiun menjadi 3 kategori, yaitu: (a) *Layoff*, keputusan ini akan menjadi kenyataan ketika seorang karyawan yang benar-benar memiliki kualifikasi yang membanggakan harus dipurnatugaskan karena perusahaan tidak lagi membutuhkan sumbangan jasanya; (b) *Outplacement*, ialah kegiatan PHK disebabkan perusahaan ingin mengurangi banyak tenaga kerja, baik tenaga profesional, manajerial, maupun tenaga pelaksana biasa. Pada umumnya perusahaan melakukan kebijakan ini untuk mengurangi karyawan yang performansinya tidak memuaskan, orang-orang yang tingkat upahnya telah melampaui batas-batas yang dimungkinkan, dan orang-orang yang dianggap kurang memiliki kompetensi kerja, serta orang-orang yang kurang memiliki kemampuan yang dapat dikembangkan untuk posisi di masa mendatang. Dasar dari kegiatan ini ialah kenyataan bahwa perusahaan mempunyai tenaga kerja yang skillnya masih dapat dijual kepada perusahaan lain, dan sejauh mana kebutuhan pasar terhadap keahlian atau skill ini masih tersembunyi; (c) *Discharge*. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang menimbulkan perasaan paling tidak nyaman di antara beberapa metode PHK yang ada. Kegiatan ini dilakukan berdasar pada kenyataan bahwa karyawan kurang mempunyai sikap dan perilaku kerja yang memuaskan. Karyawan yang mengalami jenis PHK ini kemungkinan besar akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan baru di tempat atau perusahaan lain. Dari dua pengertian tersebut di atas, nampaknya masalah pemutusan hubungan kerja, penyebabnya dapat disebabkan oleh dua pihak.

Baik penyebab yang berasal dari kualifikasi, sikap dan perilaku karyawan yang tidak memuaskan, atau penyebab yang berasal dari pihak manajemen yang seharusnya dengan keahliannya dan kewenangan yang diserahkan kepadanya diharapkan mampu mengembangkan perusahaan, walau dalam kenyataannya menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan, dan harus mengambil keputusan untuk efisiensi tenaga kerja.

### **3. Mengapa Sebab-sebab Terjadinya PHK**

Tulus (1993:167) menyebutkan bahwa PHK terjadi kalau salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa rugi bilamana hubungan kerja tersebut dilanjutkan. PHK dapat terjadi karena: (1) kemauan karyawan, (2) kemauan

perusahaan, atau (3) kemauan kedua belah pihak.

Ada sepuluh alasan bagi perusahaan untuk mem-PHK Anda dengan mengacu kepada Undang-Undang No. 13 tahun 2003.

*Pertama*; adalah Anda melakukan kesalahan berat. Pasal 158, ayat 1 berbunyi, "Pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut: (1) melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan; (2) memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan; (3) mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psiko-tropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja; (4) melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja; (5) menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja; (6) membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan; (7) dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan; (8) dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja; (8) membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara; atau (9) melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih." Namun, perlu Anda ketahui bahwa alasan phk berupa kesalahan berat yang dimaksud pada Pasal 158, ayat 1 harus didukung dengan bukti misalnya; (1) pekerja/buruh tertangkap tangan; (2) ada pengakuan dari pekerja/buruh yang bersangkutan; atau (3) bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihak yang berwenang di perusahaan yang bersangkutan dan didukung oleh sekurang-kurangnya 2 (dua) orang saksi.

*Kedua*, Anda ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana. Pasal 160, ayat 1 menyebutkan, "Dalam hal pekerja/ buruh ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana bukan atas pengaduan pengusaha,..."

*Ketiga*, Anda melakukan pelanggaran ketentuan yang telah diatur dalam Perjanjian Kerja. Pasal 161, ayat 1 menyebutkan, "Dalam hal pekerja/ buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja, setelah kepada pekerja/buruh yang bersangkutan diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut." Bila Anda tidak mengindahkan peraturan perusahaan dan

Anda tidak menginginkan surat peringatan yang diberikan oleh perusahaan kepada Anda ini bisa menjadi alasan PHK untuk pekerja.

*Keempat*, Anda tidak mau bekerja pada perusahaan oleh karena terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan. Pasal 163, ayat 1 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap pekerja/buruh dalam hal terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pekerja/buruh tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja....."

*Kelima*, perusahaan tidak bersedia menerima Anda sebagai karyawan di perusahaan oleh karena terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan. Pasal 163, ayat 2 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap pekerja/buruh karena perubahan status, penggabungan, atau peleburan perusahaan, dan pengusaha tidak bersedia menerima pekerja/buruh di perusahaannya, ....."

*Keenam*, perusahaan tutup akibat mengalami kerugian terus menerus selama dua dua (2 tahun). Pasal 164, ayat 1 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap pekerja/buruh karena perusahaan tutup yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun, atau keadaan memaksa (*force majeure*)...." Kerugian perusahaan yang dimaksud harus dibuktikan dengan laporan keuangan 2 (dua) tahun terakhir yang telah diaudit oleh akuntan publik.

*Ketujuh*, perusahaan melakukan efisiensi. Ini merupakan alasan phk yang sering digunakan. Pasal 164, ayat 3 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap pekerja/buruh karena perusahaan tutup bukan karena mengalami kerugian 2 (dua) tahun berturut-turut atau **bukan** karena keadaan memaksa (*force majeure*) tetapi perusahaan melakukan efisiensi,..."

*Kedelapan*, perusahaan pailit. Pasal 165 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap pekerja/buruh karena perusahaan pailit,..."

*Kesembilan*, Anda memasuki usia pensiun. Pasal 167 ayat 1 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap pekerja/buruh karena memasuki usia pensiun..." Ini merupakan alasan PHK yang normal.

*Kesepuluh*, Anda mangkir selama lima (5) hari berturut-turut. Pasal 168, ayat 1 menyebutkan, "Pekerja/buruh yang mangkir selama 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh pengusaha 2 (dua) kali secara patut dan tertulis dapat diputus hubungan kerjanya karena dikualifikasikan mengundurkan diri." Perlu dicatat bahwa keterangan tertulis dengan bukti yang sah harus diserahkan paling lambat pada hari pertama pekerja/buruh masuk bekerja.

Disamping alasan-alasan tersebut di atas, terdapat penyebab lain dari PHK diantaranya: *Pertama*; Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, misalnya karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

*Kedua*; Keinginan Perusahaan: Pemberhentian atas keinginan perusahaan, disebabkan: (1) Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya; (2) Perilaku dan disiplinnya kurang baik; (3) Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan; (4) Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain; (5) Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan. *Ketiga*; Keinginan Karyawan: Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Pada umumnya karyawan mengajukan permohonan berhenti karena beberapa alasan, antara lain: (1) Pindah ke tempat lain; (2) Kesehatan yang kurang baik; (3) Untuk melanjutkan pendidikan; (4) Berwiraswasta; (5) *Turnover* karyawan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. jika banyak karyawan berhenti atas keinginan sendiri, maka manajemen perusahaan dapat dikatakan kurang baik dan perlu dilakukan introspeksi diri dari manajer. (Hasibuan, 2001: 208-209).

*Keempat*: Pensiun; Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan mempesiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan, dsb.

*Kelima*; Kontrak Kerja Berakhir: Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima. *Keenam*; Kesehatan Karyawan: Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.

*Ketujuh*: Meninggal Dunia; Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

*Kedelapan*: Perusahaan Dilikuidasi; Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedangkan karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah (Hasibuan, 2001: 2007-2009).

#### 4. Bagaimanana Menyikapi PHK dengan Alasan Efisiensi

Tidak ada jaminan perusahaan selalu berhasil dalam bisnis. Untuk menjalankan operasinya, perusahaan harus untung. Dengan keuntungan ini, perusahaan dapat beroperasi normal dan berkembang.

Namun, ada kalanya keuntungan tidak selalu diperoleh. Sekalipun biaya telah dikeluarkan untuk mengoperasikan perusahaan dan usaha-usaha penghematan telah dilakukan, perusahaan bisa merugi. Pada kondisi ini, pimpinan perusahaan bisa membuat beberapa opsi untuk menyelamatkan perusahaan. Dan salah satu opsi adalah melakukan PHK dengan alasan efisiensi.

Bila Anda menerima tawaran PHK dari perusahaan karena alasan efisiensi, langkah-langkah berikut bisa membantu Anda: *Pertama*, bacalah Undang-Undang Ketenagakerjaan (UU No. 13, Tahun 2003), khususnya Bab XII. Bab ini, yang dimulai dari Pasal 150 sampai dengan Pasal 172, banyak membahas PHK. Pada prinsipnya, perusahaan bisa melakukan PHK dengan alasan efisiensi. Namun, ini tidak mudah dilakukan kalau tidak disertai bukti-bukti yang kuat. Untuk PHK jenis ini: (a) Perusahaan harus mengumpulkan bukti-bukti bahwa perusahaan merugi terus-menerus dalam dua tahun berturut-turut. Pasal 164, ayat 3 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap pekerja/buruh karena perusahaan tutup bukan karena mengalami kerugian 2 (dua) tahun berturut-turut atau bukan karena keadaan memaksa (force majeure) tetapi perusahaan melakukan efisiensi, ..."; (b) Perusahaan harus memberi tahu karyawan sebelum PHK dilakukan dan alasan PHK. Pada perusahaan tertentu, pemberitahuan ini dilakukan 30 hari sebelum PHK; (c) Setelah memberitahukan kepada karyawan, perusahaan harus mendapatkan izin dari instansi Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial sebelum melakukan pemutusan hubungan kerja.

*Kedua*, bacalah bab yang mengatur PHK pada Peraturan Perusahaan atau Perjanjian Kerja Bersama (bila serikat pekerja ada di perusahaan Anda). Pada bab itu, biasanya, dijelaskan kondisi-kondisi yang harus ada sebelum melakukan PHK termasuk PHK dengan alasan efisiensi.

*Ketiga*, terimalah PHK bila memang perusahaan Anda merugi dalam dua tahun terakhir. Tidak **mungkin** perusahaan terus membayar gaji Anda sementara perusahaan terus merugi. Perusahaan hanya bisa membayar gaji Anda bila perusahaan mendapatkan untung. Mintalah data kepada bagian *Finance*/Keuangan. Mereka biasanya bisa memberi data yang valid tentang keuntungan perusahaan. Pada perusahaan yang sehat, keuntungan dan biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan perusahaan biasanya diumumkan kepada karyawan secara berkala dalam bentuk laporan keuangan. Dari



laporan itu, Anda dapat mempelajari statistik keuntungan perusahaan selama dua tahun. Bila ada bukti yang kuat bahwa perusahaan Anda terus merugi, terimalah PHK dengan hati yang lapang.

*Keempat*, mintalah salinan izin untuk melakukan PHK dari perusahaan Anda. UU No. 13, Pasal 152 izin ini harus diperoleh perusahaan sebelum memutuskan hubungan kerja dengan Anda. Bila izin ini tidak ada, perusahaan tidak dapat memutuskan hubungan kerja dengan Anda. Bila Anda anggota Serikat Pekerja (SP), beritahukanlah hal ini kepada Pengurus SP Anda atau kepada perwakilan pekerja bila SP tidak ada di perusahaan Anda.

Untuk membantu Anda, berikut adalah isi Pasal 152: "(1) Permohonan penetapan PHK diajukan secara tertulis kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial disertai alasan yang menjadi dasarnya; (2) Permohonan penetapan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat diterima oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial apabila telah dirundingkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 151 ayat (2); (3) Penetapan atas permohonan PHK hanya dapat diberikan oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial jika ternyata maksud untuk memutuskan hubungan kerja telah dirundingkan, tetapi perundingan tersebut tidak menghasilkan kesepakatan."

*Kelima*, hitunglah berapa uang pesangon Anda sesuai dengan apa yang tertuang dalam UU No. 13 atau sesuai dengan Peraturan Perusahaan atau Perjanjian Kerja Bersama Anda. Pada beberapa perusahaan, komponen pesangon ini terdiri dari gaji pokok, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, dan tunjangan lain yang diberikan secara menetap.

*Keenam*, tandatangananilah dokumen ('*Mutual Consent*') sebagai bukti bahwa Anda mau menerima PHK dari perusahaan Anda. Dokumen ini biasanya memuat informasi bahwa Anda menerima PHK, jumlah pesangon yang akan Anda terima, tidak membocorkan informasi perusahaan yang bersifat rahasia, dan tidak akan menuntut balik perusahaan bila ada kekeliruan dalam perhitungan pesangon. Bila Anda merasa ragu dengan hasil perhitungan pesangon atau ragu dengan pemutusan hubungan kerja, Anda bisa menuliskan catatan pada '*Mutual Consent*' sehingga di kemudian hari Anda dapat meminta kembali hak Anda bila memang perusahaan melakukan kesalahan.

*Ketujuh*, kembalikanlah semua barang milik perusahaan yang Anda pakai selama ini. Misalnya, komputer, kalkulator, kartu pegawai dan barang lain yang menjadi milik perusahaan. Biasanya, pesangon Anda akan ditahan selama Anda belum mengembalikan barang milik perusahaan.

*Kedelapan*, dapatkan '*Testimonium*' (Surat Keterangan Pernah Bekerja) dari perusahaan Anda. Surat ini biasanya memberikan informasi bahwa Anda

pernah bekerja pada perusahaan dari tanggal sampai hari terakhir Anda bekerja. Selain itu, pada surat itu akan dicantumkan prestasi kerja selama Anda bekerja pada perusahaan tersebut. Surat ini Anda perlukan untuk meminta uang Jamsostek (Jaminan Sosial dan Kesehatan) di kemudian hari, dana pensiun yang lain (bila ada), melengkapi curriculum vitae bila Anda melamar ke perusahaan lain di kemudian hari dan untuk keperluan lainnya. Simpanlah Testimonium ini baik-baik.

## **B. DASAR DAN PROSEDUR PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA**

### **1. Dasar Hukum PHK**

Undang-undang yang mengatur PHK adalah Undang-undang No. 12 tahun 1964 tentang PHK di Perusahaan Swasta. Pokok-pokok pikiran yang terkandung dalam undang-undang tersebut pada garis besarnya adalah: (a) Pokok pangkal yang harus dipegang teguh dalam menghadapi masalah PHK ialah sedapat mungkin PHK harus dicegah dengan segala upaya, bahkan dalam beberapa hal dilarang; (b) Karena pemecahan yang dihasilkan dalam perundingan antara pihak-pihak yang berselisih seringkali lebih dapat diterima oleh yang bersangkutan daripada penyelesaian yang dipaksakan oleh pemerintah maka dalam sistem undang-undang ini penempuhan jalan perundingan merupakan suatu kewajiban; (c) Bila jalan perundingan tidak berhasil atau tidak tercapai untuk mendekatkan kedua belah pihak, barulah pemerintah tampil dan campur tangan dalam PHK yang hendak dilakukan oleh pengusaha. Bentuk campur tangan ini adalah pengawasan preventif yaitu tiap-tiap PHK oleh pengusaha diperlukan ijin dari instansi pemerintah; (d) Pengawasan preventif ini diserahkan kepada Panitia Perselisihan Perburuhan Daerah dan panitia Penyelesaian Perselisihan Pusat; (e) Dalam undang-undang ini diadakan ketentuan yang bersifat formil, tentang tata cara permohonan ijin, meminta banding terhadap penolakan ijin, dan seterusnya; (f) Bilamana terjadi PHK secara besar-besaran sebagai akibat dari tindakan pemerintah, maka pemerintah akan berusaha untuk meringankan beban pekerja dan akan diusahakan penyaluran mereka pada perusahaan/tempat kerja yang lain; (g) Bilamana terjadi PHK akibat modernisasi, otomatisasi, efisiensi yang disetujui oleh pemerintah mendapat perhatian sepenuhnya dengan jalan mengusahakan secara aktif penyaluran tenaga kerja tersebut ke perusahaan/proyek lain.

### **2. Prrosedur**

Adapun prosedur PHK menurut Undang-undang No. 12 tahun 1964 tentang PHK di Perusahaan Swasta adalah sebagai berikut: (a) Pertama-tama

pengusaha harus mengusahakan agar jangan terjadi pemutusan hubungan kerja; (b) Apabila setelah diusahakan segala usaha dimana PHK tidak dapat dihindarkan, maka pengusaha harus merundingkan maksudnya untuk memutuskan hubungan kerja dengan organisasi pekerja yang ada di perusahaan tersebut atau dengan pekerja sendiri dalam hal pekerja tersebut tidak menjadi anggota dari salah satu organisasi pekerja; (c) Bila perundingan tersebut nyata-nyata tidak menghasilkan persesuaian paham, pengusaha hanya dapat memutuskan hubungan kerja dengan pekerja setelah memperoleh ijin dari pemerintah; (d) Pemerintah menyelesaikan permohonan ijin PHK dalam waktu sesingkat-singkatnya menurut tata cara yang berlaku untuk penyelesaian perselisihan hubungan industrial; (e) Dalam hal pemerintah memberikan ijin, maka dapat ditetapkan pula kewajiban pengusaha untuk memberikan kepada pekerja yang bersangkutan uang pesangon, uang jasa, dan ganti kerugian lainnya; (f) Terhadap penolakan pemberian ijin oleh pemerintah atau pemberian ijin dengan syarat dalam waktu 14 hari setelah putusan diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan, baik pekerja maupun pengusaha atau organisasi pekerja dan organisasi pengusaha yang bersangkutan dapat minta banding; (g) Pemerintah menyelesaikan permohonan banding menurut tata cara yang berlaku untuk penyelesaian perselisihan hubungan industrial dalam tingkat banding.

### **3. Mekanisme Penyelesaian Perselisihan PHK**

#### **a. Mekanisme PHK**

Karyawan, pengusaha dan pemerintah wajib untuk melakukan segala upaya untuk menghindari PHK. Apabila tidak ada kesepakatan antara pengusaha karyawan/serikatnya, PHK hanya dapat dilakukan oleh pengusaha setelah memperoleh penetapan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI).

Selain karena pengunduran diri dan hal-hal tertentu dibawah ini, PHK harus dilakukan melalui penetapan Lembaga Penyelesaian Hubungan Industrial (LPPHI). Hal-hal tersebut adalah: (a) Karyawan masih dalam masa percobaan kerja, bilamana telah dipersyaratkan secara tertulis sebelumnya; (b) Karyawan mengajukan permintaan pengunduran diri, secara tertulis atas kemauan sendiri tanpa ada indikasi adanya tekanan/intimidasi dari pengusaha, berakhirnya hubungan kerja sesuai dengan perjanjian kerja waktu tertentu untuk pertama kali; (c) Karyawan mencapai usia pensiun sesuai dengan ketentuan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perundang-undangan; (d) Karyawan meninggal dunia; (e) Karyawan ditahan; (f) Pengusaha tidak terbukti melakukan pelanggaran

yang dituduhkan karyawan melakukan permohonan PHK.

Selama belum ada penetapan dari LPPHI, karyawan dan pengusaha harus tetap melaksanakan segala kewajibannya. Sambil menunggu penetapan, pengusaha dapat melakukan skorsing, dengan tetap membayar hak-hak karyawan.

#### **b. Perselisihan PHK**

Perselisihan PHK termasuk kategori perselisihan hubungan industrial bersama perselisihan hak, perselisihan kepentingan dan perselisihan antar serikat karyawan. Perselisihan PHK timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat antara karyawan dan pengusaha mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan salah satu pihak. Perselisihan PHK antara lain mengenai sah atau tidaknya alasan PHK, dan besaran kompensasi atas PHK.

#### **c. Langkah-langkah Melakukan PHK**

Tidak ada jaminan bahwa perusahaan selalu berhasil dalam bisnis. Sekalipun biaya telah dikeluarkan untuk mengoperasikan perusahaan dan usaha-usaha penghematan telah dilakukan, perusahaan bisa merugi. Pada kondisi ini, Anda sebagai pimpinan perusahaan bisa membuat beberapa opsi untuk menyelamatkan perusahaan Anda seperti mem-PHK pekerja.

Pada prinsipnya, perusahaan bisa melakukan PHK dengan alasan efisiensi. Pasal 164, ayat 3 (Undang-Undang No. 13 Tahun 2003) menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap pekerja/buruh karena perusahaan tutup bukan karena mengalami kerugian 2 (dua) tahun berturut-turut atau bukan karena keadaan memaksa (*force majeure*) tetapi perusahaan melakukan efisiensi, ..."Namun, ini tidak mudah dilakukan kalau tidak disertai bukti-bukti yang kuat. Bila Anda merasa bahwa salah satu opsi terbaik untuk efisiensi adalah melakukan PHK, langkah-langkah berikut bisa membantu Anda.

*Pertama*, bacalah Undang-Undang Ketenagakerjaan (Undang-Undang No. 13 Tahun 2003), khususnya Bab XII. Bab ini, yang dimulai dari Pasal 150 sampai dengan Pasal 172, banyak membahas pemutusan hubungan kerja. Anda perlu memahami implikasi dari PHK dan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi.

*Kedua*, bacalah bab yang mengatur PHK pada Peraturan Perusahaan atau Perjanjian Kerja Bersama (bila serikat pekerja ada di perusahaan Anda). Pada bab itu, biasanya, dijelaskan kondisi-kondisi yang harus ada sebelum melakukan PHK termasuk PHK dengan alasan efisiensi.

*Ketiga*, periksalah laporan keuangan perusahaan Anda; apakah ada

indikasi merugi selama dua tahun berturut-turut. Seperti yang tertulis pada Pasal 164 ayat 3 di atas, Anda hanya bisa melakukan PHK dengan alasan efisiensi bila perusahaan Anda merugi selama dua tahun berturut-turut. Bila bukti ini tidak Anda miliki, Anda tidak akan mendapatkan izin dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Bila ada bukti yang kuat, Anda bisa melakukan PHK setelah Anda melakukan berbagai macam cara untuk menyelamatkan perusahaan dari kerugian yang semakin besar.

*Keempat*, beritahukanlah kondisi perusahaan kepada karyawan Anda bila benar-benar perusahaan Anda merugi selama dua tahun berturut-turut; berikanlah informasi yang benar kalau memang perusahaan terus merugi.

Anda tidak perlu menyembunyikan informasi-informasi yang sesungguhnya dari pekerja. Pekerja bisa memahami kesulitan yang dihadapi perusahaan bila ada indikasi yang kuat perusahaan terus merugi. Anda bisa melakukan pemberitahuan ini melalui town hall atau surat tertulis. Namun, ada baiknya Anda memberitahukan secara langsung dan tertulis. Bila Serikat Pekerja (SP) ada dalam perusahaan Anda, beritahukanlah hal ini kepada pengurusnya atau kepada perwakilan pekerja bila SP tidak ada.

*Kelima*, mintalah izin dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Industrial untuk melakukan PHK. Ini perlu Anda miliki. Dalam Undang-Undang No. 13 tahun 2003, Pasal 152, izin ini harus diperoleh perusahaan sebelum melakukan PHK dengan karyawan; bila tidak ada, perusahaan tidak dapat memutuskan hubungan kerja.

Untuk membantu Anda, berikut adalah isi Pasal 152: "(1) Permohonan penetapan PHK diajukan secara tertulis kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial disertai alasan yang menjadi dasarnya; (2) Permohonan penetapan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat diterima oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial apabila telah dirundingkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 151 ayat (2); (3) Penetapan atas permohonan PHK hanya dapat diberikan oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial jika ternyata maksud untuk memutuskan hubungan kerja telah dirundingkan, tetapi perundingan tersebut tidak menghasilkan kesepakatan."

*Keenam*, hitunglah uang pesangon dan uang penghargaan karyawan sesuai dengan apa yang tertuang dalam Undang-Undang No. 13 tahun 2003 atau Peraturan Perusahaan atau Perjanjian Kerja Bersama. Pada beberapa perusahaan, komponen uang pesangon ini terdiri dari gaji pokok, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, dan tunjangan lain yang diberikan secara menetap.

*Ketujuh*, mintalah karyawan menandatangani dokumen ('Mutual Consent') sebagai bukti bahwa karyawan Anda mau menerima PHK.

Dokumen ini biasanya memuat informasi bahwa karyawan menerima PHK, jumlah pesangon yang akan diterima, tidak membocorkan informasi perusahaan yang bersifat rahasia, dan tidak akan menuntut balik perusahaan di kemudian hari bila ada kekeliruan dalam perhitungan pesangon dalam proses melakukan PHK.

*Kedelapan*, mintalah karyawan untuk mengembalikan semua barang milik perusahaan yang dipakai karyawan selama ini. Misalnya, komputer, kalkulator, kartu pegawai dan barang lain yang menjadi milik perusahaan.

*Kesembilan*, persiapkanlah 'Testimonium' (Surat Keterangan Pernah Bekerja) untuk karyawan Anda. Surat ini biasanya memberikan informasi bahwa karyawan Anda pernah bekerja. Cantumkanlah prestasi kerja karyawan Anda selama ia bekerja pada perusahaan Anda. Surat ini akan diperlukan oleh karyawan sebagai dasar untuk meminta uang Jamsostek (Jaminan Sosial dan Kesehatan), dana pensiun, dan keperluan lain termasuk untuk melengkapi curriculum vitae-nya bila karyawan melamar ke perusahaan lain di kemudian hari.

*Kesepuluh*, buatlah acara perpisahan dengan karyawan Anda dan berikanlah cinderamata untuk karyawan Anda. Ini bisa menjadi satu kenangan yang indah buat mereka; jalan hidup seseorang bisa jadi lain hanya karena acara perpisahan seperti itu. Doakan jugalah agar karyawan Anda mendapat pekerjaan baru dalam waktu yang tidak begitu lama.

Itulah beberapa langkah yang perlu Anda pertimbangkan sebagai Manajemen perusahaan, sebelum melakukan PHK dengan alasan efisiensi, yang mungkin bisa terjadi pada perusahaan Anda.

## **C. KONSEKWENSI PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA**

### **1. Dampak Positif Negatif Akibat PHK**

Dampak Krisis Global sudah sampai ke Indonesia saat ini, banyak perusahaan-perusahaan besar yang mau tidak mau harus memberhentikan karyawan dan buruh yang bekerja.

Dampak dari PHK ini bisa saja mengakibatkan kita stress dan putus asa, hanya saja jangan sampai berlarut-larut, perjalanan hidup kita masih panjang sampai ke anak cucu. Coba ambil hikmahnya saja. PHK dapat mengakibatkan dampak positif dan Negatifnya yang kira-kira sebagai berikut: (boleh ditambahkan kalau ada lagi kira-kira yang lain).

#### **a. Dampak Negatif:**

Dampak negatif dari PHK antara lain: (1) Yang terkena PHK bisa jadi stress memikirkan kemana lagi jalan keluar yang harus dilakukan untuk membiayai kelangsungan hidup; (2) Perusahaan harus membayar

Pesangon kepada karyawan yang di PHK yang bisa saja membuat Perusahaan Rugi total; (3) Meningkatkan jumlah Penganguran; (4) Tingkat kriminal akan meningkat (Tahan diri sebisa Mungkin jangan sampai ini terjadi); (5) Dan hal lain yang kita harapkan tak terjadi adalah perusahaan mengambil keuntungan di balik ini semua dengan cara membuat kecelakaan di perusahaan sehingga pihak asuransi yang menanggung, dan tidak harus membayar pesangon karyawan

**b. Dampak Positif**

Dampak positif dari PHK, antara lain: (1) Meningkatkan jumlah orang yang brilian, kebrilianan seseorang akan muncul pada saat dibutuhkan, jangan pernah berharap orang lain akan membantu coba untuk bertahan hidup sendiri; (2) Pengalaman hidup bertambah yang bisa membuat anda hidup jauh lebih baik dari sekarang, (manfaatkan segala peluang yang ada jangan pernah memikirkan gengsi, sekecil apapun kerja itu, lakukan sesuatu di saat punya peluang, jangan lepas dan peganglah erat lebih baik melakukan daripada diam selamanya asal itu adalah positif); (3) Ingatlah anak cucu anda suatu saat begitu bisa anda lewat dari rintangan akan jadi orang-orang yang bijak, berpikir dan optimislah bahwa tak ada masalah yang tidak ada jalan penyelesaiannya asal anda mampu melawan diri anda sendiri, Penghambat paling besar bagi kita untuk berkembang adalah diri kita sendiri.

**2. Biaya Kerugian**

Biaya yang dapat dikategorikan sebagai kerugian dari PHK, menurut Balkin, Meija, dan Cardy (1995:231) terdiri atas hal-hal berikut:

**a. Biaya Recruitment**

Biaya recruitment, meliputi: (1) Mengiklankan lowongan pekerjaan; (2) Menggunakan karyawan recruitment yang profesional untuk mencari di berbagai lokasi (termasuk di kampus-kampus) sehingga banyak yang melamar untuk bekerja; (3) Untuk mengisi jabatan yang eksekutif yang tinggi secara teknologi diperlukan perusahaan pencari yang umumnya mengenakan biaya jasa yang cukup tinggi yaitu sekitar 30% dari gaji tahunan karyawan

**b. Biaya Seleksi**

Biaya seleksi, meliputi: (1) biaya interview dengan pelamar pekerjaan; (2) biaya testing/psikotes; (3) biaya untuk memeriksa ulang referensi; (4) biaya penempatan.

**c. Biaya Pelatihan**

Biaya pelatihan, meliputi: (1) Orientasi terhadap nilai dan budaya

perusahaan; (2) Biaya training secara langsung, seperti instruksi, diktat, material untuk kursus training; (3) Waktu untuk memberikan training; (4) Kehilangan produktivitas pada saat training.

**d. Biaya PHK**

Biaya PHK meliputi: (1) Pembayaran untuk PHK/pesangon untuk karyawan yang diberhentikan sementara tanpa kesalahan dari pihak karyawan itu sendiri; (2) Karyawan tetap menerima tunjangan kesehatan sampai mendapatkan pekerjaan baru (tergantung kebijaksanaan perusahaan); (3) Biaya asuransi bagi karyawan yang di PHK, namun belum bekerja lagi (tergantung dari kebijakan perusahaan); (4) Wawancara pemberhentian, merupakan wawancara terakhir yang harus dilalui karyawan dalam proses PHK, tujuannya untuk mencari alasan mengapa tenaga kerja meninggalkan perusahaan (jika PHK dilakukan secara sukarela) atau menyediakan bimbingan atau bantuan untuk menemukan pekerjaan baru; (5) Bantuan penempatan merupakan program di mana perusahaan membantu karyawan mendapatkan pekerjaan baru lebih cepat dengan memberikan training (keahlian) pekerjaan; (6) Posisi yang kosong akan mengurangi keluaran atau kualitas jasa klien perusahaan atau pelanggan.

**3. Hak Normatif Pekerja Akibat PHK**

PHK pada dasarnya merupakan masalah yang kompleks karena mempunyai dampak pada pengangguran, kriminalitas, kesempatan kerja. Seiring dengan laju perkembangan industri serta meningkatnya jumlah angkatan kerja yang bekerja, permasalahan PHK merupakan permasalahan yang menyangkut kehidupan manusia.

PHK bagi pekerja merupakan awal penderitaan bagi pekerja dan keluarganya. Sedang bagi perusahaan PHK juga merupakan kerugian karena harus melepas pekerja yang telah dididik dan telah mengetahui cara-cara kerja di perusahaannya. Terjadinya PHK dengan demikian bukan hanya menimbulkan kesulitan bagi pekerja tetapi juga akan menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Untuk itu pemerintah perlu ikut campur tangan dalam mengatasi masalah pemutusan hubungan kerja.

Pemerintah telah mengadakan kebijaksanaan mengenai PHK dengan maksud untuk lebih menjamin adanya ketertiban dan kepastian hukum dalam pelaksanaan PHK antara lain menetapkan peraturan perundang-undangan tentang pemutusan hubungan kerja, penyelesaian perselisihan hubungan industrial serta berbagai keputusan menteri.

Menurut Sendjun H. Manulang (1988) dikenal ada empat jenis PHK (PHK), yakni: (1) PHK oleh pengusaha; (2) PHK oleh pekerja; (3) Hubungan



kerja putus demi hukum; (4) PHK oleh pengadilan.

**a. PHK Oleh Pengusaha**

PHK oleh pengusaha harus memenuhi syarat-syarat. Alasan pemberhentian hubungan kerja dapat digolongkan dalam tiga golongan yaitu: (1) alasan yang berhubungan atau yang melekat pada pribadi pekerja; (2) alasan yang berhubungan dengan tingkah laku pekerja, dan (3) alasan-alasan yang berkenaan dengan jalannya perusahaan artinya demi kelangsungan jalannya perusahaan.

**b. PHK oleh Pekerja**

Seorang pekerja yang akan mengakhiri hubungan kerja harus mengemukakan alasan-alasannya kepada pengusaha. Alasan mendesak adalah suatu keadaan sedemikian rupa sehingga mengakibatkan pekerja tersebut tidak sanggup untuk meneruskan hubungan kerja.

**c. Hubungan Kerja Putus Demi Hukum**

Selain diputuskan oleh pengusaha atau oleh pekerja hubungan kerja dapat putus atau berakhir demi hukum, artinya hubungan kerja tersebut harus putus dengan sendirinya.

**d. PHK Oleh Pengadilan**

PHK oleh pengadilan perdata biasa atas permintaan yang bersangkutan (pekerja/pengusaha) berdasarkan alasan penting. Alasan penting adalah di samping alasan mendesak juga karena perubahan keadaan dimana pekerjaan yang dilakukan sedemikian rupa sifatnya, sehingga adalah layak untuk memutuskan hubungan kerja.

Dalam penulisan ini fokus pembahasannya hanya pada PHK yang dilakukan oleh pengusaha.

Selanjutnya pemerintah telah melengkapi aturan-aturan tentang PHK (PHK) dengan menetapkan Kepmenaker No. Kep. 150/Men./2000 tentang Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian.

Kemudian pemerintah juga menetapkan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. Kep. 76/Men/2001, tentang Perubahan atas beberapa pasal Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. Kep. 150/Men./2000 tentang Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan.

**e. Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan.**

Sehubungan dengan berlakunya Permenakertrans No. Kep. 78/Men/2001` mengalami beberapa kendala, antara lain tuntutan dari Serikat Pekerja yang tidak menghendaki berlakunya Permenakertrans yang dianggap merugikan pekerja, maka sebagai tindak lanjut diberlakukan kembali Kepmenaker No.Kep.150/Men./2000 tentang Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan.

Hak-hak pekerja atas uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan uang ganti kerugian sebagaimana dimaksud diatas didasarkan pada ketentuan sebagai berikut: (1) Jika PHK terjadi karena pekerja mengundurkan diri secara sepihak atas kemauan sendiri, maka pekerja yang bersangkutan hanya berhak mendapatkan uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian; (2) Dalam hal PHK perseorangan terjadi bukan karena kesalahan pekerja tetapi pekerja dapat menerima PHK tersebut, maka pekerja berhak mendapatkan uang pesangon paling sedikit 2 (dua) kali sesuai ketentuan pasal 22, uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan pasal 23 dan ganti kerugian sesuai pasal 24, kecuali kedua belah pihak menentukan lain: (a) Dalam hal PHK massal karena perusahaan tutup akibat mengalami kerugian terus-menerus disertai bukti laporan keuangan yang diaudit oleh akuntan publik paling sedikit 2 (dua) tahun terakhir, atau keadaan memaksa besarnya uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian ditetapkan berdasarkan ketentuan dalam pasal 22, 23, 24 kecuali kedua belah pihak menentukan lain dan; (b) Dalam hal PHK massal karena perusahaan tutup akibat efisiensi, maka pekerja berhak mendapat uang pesangon sebesar 2 (dua) kali sesuai dengan ketentuan pasal 22, uang penghargaan masa kerja sesuai dengan ketentuan pasal 23 dan ganti kerugian berdasarkan ketentuan pasal 24, kecuali kedua belah pihak menentukan lain.

Sebagai pekerja yang mengalami pemutusan hubungan kerja, mereka tetap berhak mendapatkan hak-hak mereka, yang terdiri dari:

**1) Uang Pesangon**

Yang besarnya paling sedikit adalah sebagai berikut:

- Masa kerja kurang dari 1 tahun, 1 bulan upah ;
- Masa kerja 1 tahun atau 1 ebih tetapi kurang dari 2 tahun, 2 bulan upah;
- Masa kerja 2 tahun atau lebih tetapi kurang dari 3 tahun, 3 bulan upah;
- Masa kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 4 tahun, 4 bulan upah;

- Masa kerja 4 tahun atau lebih tetapi kurang dari 5 tahun, 5 bulan upah;
- Masa kerja 5 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun, 6 bulan upah;
- Masa kerja 6 tahun atau lebih, 7 bulan upah.

## **2) Uang Penghargaan Masa Kerja**

Yang besarnya adalah sebagai berikut :

- Masa kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun, 2 bulan upah;
- Masa kerja 6 tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 tahun, 3 bulan upah;
- Masa kerja 9 tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 tahun, 4 bulan upah ;
- Masa kerja 12 tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 tahun, 5 bulan upah ;
- Masa kerja 15 tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 tahun, 6 bulan upah ;
- Masa kerja 18 tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 tahun, 7 bulan upah ;
- Masa kerja 21 tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 tahun, 8 bulan upah ;
- Masa kerja 24 tahun atau lebih 10 bulan upah.

## **3) Uang Ganti Kerugian**

Ganti kerugian ini meliputi hal-hal sebagai berikut: (a) Ganti kerugian untuk istirahat tahunan yang belum diambil dan belum gugur; (b) Ganti kerugian untuk istirahat panjang bilamana di perusahaan yang bersangkutan berlaku peraturan istirahat panjang dan pekerja belum mengambil istirahat itu menurut perbandingan antara masa kerja pekerja dengan masa kerja yang ditentukan untuk dapat mengambil istirahat panjang; (c) Biaya atau ongkos pulang untuk pekerja dan keluarganya ketempat dimana pekerja diterima kerja; (d) Penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan sebesar 15% dari uang pesangon dan atau uang penghargaan masa kerja, apabila masa kerjanya memenuhi syarat untuk mendapatkan uang penghargaan masa kerja; (e) Hal-hal lain yang ditetapkan oleh panitia daerah atau panitia pusat.

## **f. Mengatasi Problem PHK**

Untuk mengatasi problema PHK perlu adanya proses demokratisasi di tempat kerja. Hal ini disebabkan demokratisasi di tempat kerja merupakan suatu proses pengambilan keputusan yang obyektif, sehingga

kebijakan yang diambil secara demokratis, diharapkan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh para pengambil keputusan itu sendiri

Di samping itu, proses pengambilan keputusan secara demokratis ini pada gilirannya dapat mendorong terciptanya hubungan kemitraan antara pekerja/buruh dan pengusaha, yang cenderung bersifat bermusuhan, namun saling membutuhkan antara satu dengan lainnya.

Dalam situasi dan kondisi dimana persaingan dagang semakin ketat, hubungan kemitraan antara pekerja/buruh dan pengusaha, yang berdasarkan demokratisasi di tempat kerja, merupakan fenomena yang tidak dapat dihindarkan dalam suatu kegiatan usaha di era globalisasi, jika pengusaha dan pekerja/buruh menginginkan kegiatan usahanya maju dan berkembang, serta dapat bersaing baik dalam tataran nasional maupun dalam tataran internasional.

**g. Hubungan Kemitraan antara Pekerja/buruh dan Pengusaha**

Hubungan kemitraan antara pekerja/buruh dan pengusaha secara konkrit dapat dilihat dalam kegiatan partisipasi pekerja/ buruh dalam menentukan kebijakan perusahaan (*worker participation*). Sedikit-dikitnya ada 3 (tiga) bentuk partisipasi.

Pertama, keikutsertaan buruh dalam menentukan upah, syarat-syarat kerja, dan kondisi kerja lainnya melalui pembentukan perjanjian kerja bersama secara damai (*Peacefull Collective Bargaining*) . Kerjasama dalam menentukan syarat-syarat kerja dan kondisi kerja ini merupakan sarana untuk meningkatkan hubungan kemitraan pekerja/buruh dan pengusaha. Hal ini disebabkan Perjanjian Kerja Bersama merupakan sumber hukum perburuhan otonom yang paling obyektif. Atas dasar pertimbangan ini, ILO (*International Labour Organization*) menetapkan Konvensi ILO No. 98 tentang Kebebasan berserikat dan Berunding Bersama, serta Rekomendasi ILO No. 91 tentang Perjanjian Kolektif. Melalui kedua konvensi dan rekomendasi tersebut, ILO mengamanatkan kepada negara-negara anggota ILO untuk menjamin kaum pekerja / buruh atas hak berserikat dan hak berunding bersama. Konvensi ini dimaksudkan untuk mendorong kerjasama antara pekerja / buruh dan pengusaha dalam menentukan syarat-syarat kerja dan kondisi kerja. Hal ini tercermin dalam Pasal 4 Konvensi ILO No. 98, yang menyatakan:

*“Measure appropriate to national conditions shall be taken, where necessary, to encourage and promote the full development and utilization of machinery for voluntary negotiation between employers or employers organization, with a view to the regulation of terms and condition of employment by means of collective agreements.”*

Selanjutnya Pasal 1 ayat (1) Rekomendasi ILO No. 91 menyatakan :

*“Machinery appropriate to the condition existing in each country should be established by means of agreement or laws or regulations as may be appropriate under national conditions, to negotiate, conclude, revise and renew collective agreements, or to available to assist the parties in the negotiation, conclusion, revision and renewal of collective agreements”*

Kedua, keikutsertaan pekerja/buruh dalam menentukan kebijakan perusahaan yang bersifat manajerial melalui suatu sistem kerjasama pekerja/buruh dan pengusaha. Kerjasama dalam menentukan kebijakan perusahaan yang bersifat manajerial ini menempatkan posisi pekerja/buruh sebagai faktor internal, bukan sebagai faktor eksternal. Posisi pekerja/buruh demikian ini akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggungjawab (*sense of responsibility*) terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat menciptakan hubungan kemitraan, sehingga timbulnya konflik antara pekerja/buruh dan pengusaha dapat dicegah atau paling tidak dapat diminimalisasi dan hubungan kemitraan dapat lebih diperkokoh.

Hal ini dimungkinkan karena sistem kerjasama pekerja/buruh dan pengusaha ini dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan. Pertama, rekomendasi tentang persiapan rencana produksi serta penentuan target produksi yang hendak dicapai. Kedua, rekomendasi tentang metode dalam mengorganisasikan proses produksi agar dapat mengoptimalkan efisiensi. Ketiga, rekomendasi tentang peningkatan kerjasama antar para pelaku dalam proses produksi. Keempat, rekomendasi tentang pemberian *reward* kepada pekerja/buruh yang berhasil memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan hasil produksi.

Sistem kerjasama pekerja/buruh dan pengusaha ini pada dasarnya sudah bersifat universal, karena sistem kerjasama pekerja/ buruh dan pengusaha ini dapat dijumpai di berbagai negara.

Di samping hal-hal tersebut di atas keikutsertaan pekerja/ buruh dalam kepemilikan saham ESOPs (*Employee Stock Ownership Plans*) . Melalui pelaksanaan program kepemilikan saham ini pekerja /buruh diposisikan sebagai faktor konstitutif yang turut serta menjadikan perusahaan. Posisi pekerja/buruh ini memiliki posisi yang besar untuk bekerja keras dalam memajukan perusahaan.

#### **D. Pensiun**

Sebagaimana telah diuraikan di atas, bahwa pada dasarnya pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan mempesiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan, dsb.

Beberapa batasan akan dikemukakan di bawah ini, dan secara garis besar dapat dibagi berdasarkan pandangan mengenai peran pekerjaan itu sendiri dan tinjauan definisi dari sudut psikologi perkembangan. Berikut definisi pensiun berdasarkan peran pekerjaan bagi seseorang.

Parnes dan Nessel (Corsini, 1987), mengatakan bahwa pensiun adalah suatu kondisi dimana individu tersebut telah berhenti bekerja pada suatu pekerjaan yang biasa dilakukan. Batasan yang lebih jelas dan lengkap oleh Corsini (1987) mengatakan bahwa pensiun adalah proses pemisahan seorang individu dari pekerjaannya, dimana dalam menjalankan perannya seseorang di gaji. Dengan kata lain masa pensiun mempengaruhi aktivitas seseorang, dari situasi kerja ke situasi di luar pekerjaan.

Sedangkan berdasarkan pandangan psikologi perkembangan, pensiun dapat dijelaskan sebagai suatu masa transisi ke pola hidup baru, ataupun merupakan akhir pola hidup (Schawrz dalam Hurlock, 1983). Transisi ini meliputi perubahan peran dalam lingkungan sosial, perubahan minat, nilai dan perubahan dalam segenap aspek kehidupan seseorang. Jadi seseorang yang memasuki masa pensiun, bisa merubah arah hidupnya dengan mengerjakan aktivitas lain, tetapi bisa juga tidak mengerjakan aktivitas tertentu lagi.

Menurut Undang-undang Nomor 11 Tahun 1969 antara lain menyatakan bahwa pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap PNS yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada negara. Selain dari pada itu Undang-undang No. 8 Tahun 1974 jo. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 juga menegaskan bahwa setiap PNS yang diberhentikan dengan hormat sebagai PNS dan telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan berhak atas pensiun. Pada pokoknya pensiun adalah menjadi kewajiban dari setiap orang untuk berusaha menjamin hari tuanya, dan untuk itu setiap PNS wajib menjadi peserta dari suatu badan asuransi sosial yang dibentuk oleh pemerintah.

Karena pensiun bukan hanya sebagai jaminan hari tua tetapi juga adalah sebagai balas jasa, maka pemerintah memberikan sumbangannya kepada PNS. Iuran pensiun PNS dan sumbangan pemerintah tersebut dipupuk dan dikelola oleh badan asuransi sosial.

Di Indonesia seseorang dapat dikatakan memasuki masa pensiun bila: (1) Sekurang-kurangnya mencapai usia 50 tahun; (2) Telah diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai negeri; (3) Memiliki masa kerja untuk pensiun  $\pm$  20 tahun.

Pada umumnya usia pensiun di Indonesia berkisar antara usia 55 tahun, sedangkan di negara Barat usia pensiun adalah berkisar 65 tahun. Pada usia 65 tahun, secara psikologi perkembangan seseorang memasuki usia manula atau dewasa akhir (*late adulthood*). Keadaan ini cukup berlainan dengan situasi di Indonesia dimana seseorang sudah termasuk pensiun pada tahapan dewasa menengah (*middle adulthood*). Masa dewasa menengah ini masih dapat dikatakan cukup produktif. Meskipun kekuatan fisik maupun kekuatan mental seseorang pada masa ini mulai menurun, namun pada masa inilah seseorang mulai mencapai prestasi puncak baik itu karir, pendidikan dan hubungan interpersonal. Sebagai orang tua, pada umumnya mereka harus bertanggung jawab dalam membesarkan anak-anak yang mulai berangkat remaja, bahkan ada yang sudah berkeluarga. Dapat dipahami bahwa pada masa ini sebetulnya masa yang penuh tantangan khususnya untuk pensiunan di Indonesia. Terlebih jika pensiunan yang masih harus membiayai kuliah anak-anak mereka, padahal dengan status pensiun keadaan keuangan mulai menurun.

Jika kita meninjau siklus dunia pekerjaan dari sudut psikologi perkembangan maka kita harus peka dengan istilah *turning points* (titik balik) ataupun *crisis point* (titik krisis). Masa ini ditandai dengan adanya suatu periode dimana ada saat untuk melakukan proses penyesuaian diri kembali dan juga melakukan proses sosialisasi kembali sejalan dengan tuntutan dari pekerjaan yang baru. Pensiun dapat dikatakan masa titik balik karena masa ini adalah masa peralihan dari seseorang memasuki dewasa akhir atau manula. Pensiun juga merupakan titik krisis karena terjadi akibat ketidakmampuan seseorang untuk mencari pekerjaan atau merupakan langkah akhir dalam perjalanan karir seseorang.

## **1. Jenis-jenis Pensiun**

Masa pensiun dapat dibagi atas 2 bagian besar, yaitu yang secara sukarela (*voluntary*) dan yang berdasarkan pada peraturan (*compulsory/mandatory retirement*). Ketika Indonesia memasuki masa krisis moneter, banyak perusahaan goyah sehingga harus menciutkan sejumlah pegawai dengan diberikan sejumlah imbalan. Kepada karyawan diberikan kebebasan untuk memilih apakah ia akan tetap bekerja atau mengundurkan diri. Kondisi seperti ini termasuk pensiun yang dilakukan secara sukarela. Kondisi lain

yang termasuk dalam pensiun secara sukarela adalah kondisi dimana seseorang ingin melakukan sesuatu yang lebih berarti dalam kehidupannya dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya (Hurlock, 1983)

Pensiun yang dialami berdasarkan aturan dari perusahaan adalah pensiun yang kerap kali dilakukan oleh satu perusahaan berdasarkan aturan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Dalam hal ini kehendak individu diabaikan, apakah dia masih sanggup atau masih ingin bekerja kembali.

## 2. Fase Penyesuaian Diri Pada Saat Pensiun

Penyesuaian diri pada saat pensiun merupakan saat yang sulit, dan untuk mengetahui bagaimana penyesuaian seseorang ketika memasuki masa pensiun, Robert Atchley (1983) mengemukakan 7 fase proses pensiun. Adapun fase tersebut adalah: (a) *Preretirement phase* (fase pra pensiun); (b) *Retirement phase* (fase pensiun); (c) *End of retirement* (fase pasca masa pensiun);

Secara ringkas dapat dijelaskan oleh bagan berikut:

<i>Pre Retirement,</i>		<i>R e t i r e m e n t,</i>			<i>End of retirement</i>	
<i>Remote Phase</i>	<i>Near Phase</i>	<i>Honeymoon phase</i>	<i>Disenchantment phase</i>	<i>Reorientation phase</i>	<i>Stability Phase</i>	<i>Termination phase</i>

( dikutip dari Aiken, 1982).

### a. Fase Pra Pensiun (Preretirement Phase)

Fase ini bisa dibagi pada 2 bagian lagi yaitu *remote dan near*. Pada *remote phase*, masa pensiun masih dipandang sebagai suatu masa yang jauh. Biasanya fase ini dimulai pada saat orang tersebut pertama kali mendapat pekerjaan dan masa ini berakhir ketika orang tersebut mulai mendekati masa pensiun. Sedangkan pada *near phase*, biasanya orang mulai sadar bahwa mereka akan segera memasuki masa pensiun dan hal ini membutuhkan penyesuaian diri yang baik. Ada beberapa perusahaan yang mulai memberikan program persiapan masa pensiun.

### b. Fase Pensiun (Retirement Phase)

Masa pensiun ini sendiri terbagi dalam 4 fase besar, dan dimulai dengan tahapan pertama yakni *honeymoon phase*. Periode ini biasanya terjadi tidak lama setelah orang memasuki masa pensiun. Sesuai dengan istilah honeymoon (bulan madu), maka perasaan yang muncul ketika memasuki fase ini adalah perasaan gembira karena bebas dari pekerjaan dan rutinitas. Biasanya orang mulai mencari kegiatan pengganti lain seperti mengembangkan hobi. Kegiatan inipun tergantung pada kesehatan,



keuangan, gaya hidup dan situasi keluarga. Lamanya fase ini tergantung pada kemampuan seseorang. Orang yang selama masa kegiatan aktifnya bekerja dan gaya hidupnya tidak bertumpu pada pekerjaan, biasanya akan mampu menyesuaikan diri dan mengembangkan kegiatan lain yang juga menyenangkan. Setelah fase ini berakhir maka akan masuk pada fase kedua yakni *disenchantment phase*. Pada fase ini pensiunan mulai merasa depresi, merasa kosong. Untuk beberapa orang pada fase ini, ada rasa kehilangan baik itu kehilangan kekuasaan, martabat, status, penghasilan, teman kerja, aturan tertentu (Jacob, 1989). Pensiunan yang terpukul pada fase ini akan memasuki *reorientation phase*, yaitu fase dimana seseorang mulai mengembangkan pandangan yang lebih realistis mengenai alternatif hidup. Mereka mulai mencari aktivitas baru. Setelah mencapai tahapan ini, para pensiunan akan masuk pada *stability phase* yaitu fase dimana mereka mulai mengembangkan suatu set kriteria mengenai pemilihan aktivitas, dimana mereka merasa dapat hidup tentram dengan pilihannya.

**c. Fase Pasca Masa Pensiun (End of Retirement Role)**

Biasanya fase ini ditandai dengan penyakit yang mulai menggerogoti seseorang, ketidak-mampuan dalam mengurus diri sendiri dan keuangan yang sangat merosot. Peran saat seorang pensiun digantikan dengan peran orang sakit yang membutuhkan orang lain untuk tempat bergantung.

**3. Perubahan-perubahan Akibat Pensiun.**

Menurut Turner dan Helms (1982) ada beberapa hal yang mengalami perubahan dan menuntut penyesuaian diri yang baik ketika menghadapi masa pensiun:

**a. Masalah Keuangan**

Pendapatan keluarga akan menurun drastis, hal ini akan mempengaruhi kegiatan rumah tangga. Masa ini akan lebih sulit jika masih ada anak-anak yang harus dibiayai. Hal ini menimbulkan stress tersendiri bagi seorang suami karena merasa bahwa perannya sebagai kepala keluarga tertantang.

**b. Berkurangnya Harga Diri (Self Esteem).**

Bengston (1980) mengemukakan bahwa harga diri seorang pria biasanya dipengaruhi oleh pensiunnya mereka dari pekerjaan. Untuk mempertahankan harga dirinya, harus ada aktivitas pengganti untuk meraih kembali keberadaan dirinya. Dalam hal ini berkurangnya harga diri dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti *feeling of belonging* (perasaan memiliki), *feeling of competence* (perasaan mampu), dan *feeling of*

*worthwhile* (perasaan berharga). Ketiga hal yang disebutkan di atas sangat mempengaruhi harga diri seseorang dalam lingkungan pekerjaan.

**c. Berkurangnya Kontak Sosial yang Berorientasi pada Pekerjaan.**

Kontak dengan orang lain membuat pekerjaan semakin menarik. Bahkan pekerjaan itu sendiri bisa menjadi *reward* sosial bagi beberapa pekerja misalnya seorang sales, resepsionis, *customer services* yang meraih kepuasan ketika berbicara dengan pelanggan. Selain dari kontak sosial, orang juga membutuhkan dukungan dari orang lain berupa perasaan ingin dinilai, dihargai, dan merasa penting. Sumber dukungan ini dapat diperoleh dari teman sekerja, atasan, bawahan dsb. Tentunya ketika memasuki masa pensiun, waktu untuk bertemu dengan rekan seprofesi menjadi berkurang.

**d. Hilangnya Makna Suatu Tugas.**

Pekerjaan yang dikerjakan seseorang mungkin sangat berarti bagi dirinya. Dan hal ini tidak bisa dikerjakan saat seseorang itu mulai memasuki masa pensiun.

**e. Hilangnya Kelompok Referensi yang Bisa Mempengaruhi**

*Self image*. Biasanya seseorang menjadi anggota dari suatu kelompok bisnis tertentu ketika dia masih aktif bekerja. Tetapi ketika dia menjadi pensiun, secara langsung keanggotaan pada suatu kelompok akan hilang. Hal ini akan mempengaruhi seseorang untuk kembali menilai dirinya lagi.

**f. Hilangnya Rutinitas**

Pada waktu bekerja, seseorang bekerja hampir 8 jam kerja. Tidak semua orang menikmati jam kerja yang panjang seperti ini, tapi tanpa disadari kegiatan panjang selama ini memberikan *sense of purpose*, memberikan rasa aman, dan pengertian bahwa kita ternyata berguna. Ketika menghadapi masa pensiun, waktu ini hilang, orang mulai merasakan diri tidak produktif lagi (Longhurst, Michael, 2001).

Bagi individu yang mengalami kesulitan dalam penyesuaian diri, perubahan yang terjadi pada fase ini akan menimbulkan gangguan psikologis dan juga gangguan fisiologis. Kondisi gangguan fisiologis bisa menyebabkan kematian yang lebih cepat atau *premature death*. Istilah lain dikemukakan para ahli adalah *retirement shock* atau *retirement syndrome*. Sedangkan gangguan psikologis yang diakibatkan oleh masa pensiun biasanya stress, frustrasi, depresi.

**4. Syarat-Syarat Pensiun**

PNS berhak atas pensiun apabila:

- a. Telah mencapai sekurang-kurangnya 50 tahun dan mempunyai masa kerja pensiun sekurang-kurangnya 20 tahun
- b. Oleh tim penguji kesehatan pegawai negeri dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun karena keadaan jasmani/rohani yang disebabkan oleh dan karena menjalankan tugas kewajiban jabatan.
- c. Mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya 4 tahun dan oleh Tim Penguji Kesehatan Pegawai Negeri dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun karena keadaan jasmani/rohaninya yang tidak disebabkan oleh dan karena menjalankan tugas kewajiban jabatannya.
- d. Diberhentikan dengan hormat sebagai PNS atau dari jabatan negara karena sebagai tenaga kelebihan, apabila telah berusia sekurang-kurangnya 50 tahun dan memiliki masa kerja pensiun sekurang-kurangnya 10 tahun. Mencapai BUP menurut ketentuan Peraturan Pemerintah No: 32 Tahun 1979.

## **5. Dasar Pensiun**

Dasar pensiun yang dipakai untuk menentukan besarnya pensiun/pensiun pokok, ialah gaji pokok terakhir sebulan yang berhak diterima oleh PNS berdasarkan peraturan gaji yang berlaku.

Besarnya pensiun pegawai negeri sebulan adalah 2,5% dari dasar pensiun untuk tiap-tiap tahun masa kerja, dengan ketentuan sbb:

- a. Pensiun pegawai sebulan sebanyak-banyaknya 75% dan sekurang-kurangnya 40% dari dasar pensiun;
- b. Apabila PNS mengalami keuzuran jasmani/rohani oleh dan karena menjalankan tugas kewajiban jabatannya, maka besarnya pensiun yang diterima adalah 75% dari dasar pensiun.
- c. Pensiun pegawai sebulan tidak boleh kurang dari gaji pokok terendah menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **6. Masa Kerja Pensiun**

Masa kerja yang dihitung untuk menetapkan hak dan besarnya pensiun adalah:

- a. Waktu bekerja sebagai PNS
- b. Waktu bekerja sebagai anggota ABRI
- c. Waktu bekerja sebagai tenaga bulanan/ harian dengan menerima penghasilan dari Anggaran Negara, APBN atau Bank Negara
- d. Masa selama menjalankan kewajiban sebagai pelajar dalam Pemerintah RI pada masa perjuangan fisik
- e. Masa sebagai Veteran Pembela Kemerdekaan

- f. Masa sebagai Veteran Pejuang Kemerdekaan
- g. Masa bekerja sebagai pegawai pada sekolah

## **7. Mavam-macam/Bentuk bentuk Pensiun**

Bentu pensiun yang berlaku bagi PNS, adalah sbb.

### **a. Pensiun Janda/Duda**

Yang berhak menerima pensiun janda atau duda, adalah isteri (isteri-isteri) PNS pria, atau suami PNS wanita yang meninggal dunia/ tewas, atau penerima pensiun pegawai negeri yang meninggal dunia dan mereka sebelumnya sudah terdaftar sebagai isteri/ suami sah PNS yang bersangkutan.

Besarnya Pensiun Janda/Duda adalah 36% dari dasar pensiun, dengan ketentuan: (1) Apabila terdapat lebih dari seorang yang berhak menerima pensiun janda besarnya bagian pensiun janda untuk masing-masing isteri adalah 36% dari dasar pensiun dibagi rata antara isteri-isteri itu; (2) Besarnya pensiun janda/duda dimaksud diatas, tidak boleh kurang dari 75% dari gaji pokok terendah menurut peraturan gaji yang berlaku bagi almarhum suami / isterinya.

Besarnya pensiun janda/duda PNS yang tewas adalah 72% dari dasar pensiun, dengan ketentuan: (1) Apabila terdapat lebih dari seorang isteri yang berhak menerima pensiun maka besarnya bagian pensiun janda untuk masing-masing isteri 72% dari dasar pensiun dibagi rata isteri-isteri; (2) Jumlah 72% dari dasar pensiun termaksud diatas, tidak boleh kurang dari gaji pokok terendah menurut peraturan gaji yang berlaku bagi almarhum suami/isteri.

### **b. Pensiun Anak**

Apabila PNS atau penerima pensiun meninggal dunia sedangkan ia tidak mempunyai isteri/suami lagi yang berhak menerima pensiun janda atau duda maka: (1) Pensiun janda diberikan kepada anak/anak-anaknya, apabila terdapat satu golongan anak yang seayah-seibu; (2) Satu bagian pensiun janda diberikan kepada masing-masing golongan anak seayah-seibu; (3) Pensiun duda diberikan kepada anak; (3) Apabila PNS pria atau penerima pensiun pria meninggal dunia, sedangkan ia mempunyai isteri (isteri-isteri) yang berhak menerima pensiun janda/bag pensiun janda disamping anak dari isteri yang telah meninggal dunia atau telah cerai, maka bagian pensiun janda diberikan kepada masing-masing isteri dan golongan anak seayah seibu; (4) Kepada anak (anak-anak) yang ibu dan ayahnya berkedudukan sebagai PNS dan kedua-duanya meninggal dunia, diberikan satu pensiun janda, bagian pensiun janda atau duda atas

dasar yang lebih menguntungkan; (5) Anak-anak sebagai mana dimaksud diatas ialah anak yang pada waktu PNS atau penerima pensiun pegawai meninggal dunia: (a) Berusia kurang dari 25 tahun atau; (b) Tidak mempunyai penghasilan sendiri atau; (c) Belum menikah/belum pernah menikah.

**c. Pensiun Orang Tewas**

Apabila seorang PNS/CPNS tewas, apabila tidak meninggalkan suami/isteri/anak yang berhak menerima pensiun janda/duda, maka kepada orang tua almarhum diberikan pensiun orang tua yang besarnya 20 % dari pensiun janda/duda.

Jika kedua orang tua telah bercerai, maka kepada mereka masing-masing diberikan separoh dari jumlah dimaksud.

**8. Pemberian Pensiun**

Pemberian pensiun PNS, Pensiun janda/duda dan bagian pensiun janda ditetapkan oleh Pejabat yang berwenang memberhentikan PNS yang bersangkutan, di bawah pengawasan dan koordinasi Kepala Badan Kepegawaian Negara.

**a. Pendaftaran Isteri/Suami/Anak**

Pendaftaran isteri (isteri-isteri)/suami/anak sebagai yang berhak menerima pensiun janda/duda harus dilakukan PNS yang bersangkutan sesuai petunjuk kepala BKN. Pendaftaran lebih dari seorang isteri sebagai yang berhak menerima pensiun harus dilakukan dengan sepengetahuan tiap-tiap isteri yang didaftarkan.

Jika hubungan perkawinan dengan isteri/suami yang telah terdaftar terputus, maka terhitung mulai tanggal perceraian berlaku, sah isteri/suami itu dihapus dari daftar isteri/suami yang berhak menerima pensiun

Anak yang dapat didaftarkan sebagai anak yang berhak menerima pensiun janda/duda atau bagian pensiun janda adalah: (1) Anak-anak PNS atau penerima pensiun pegawai dari perkawinannya dengan isteri/suami yang didaftar sebagai yang berhak menerima pensiun janda/duda; (2) Anak-anak PNS wanita atau penerima pensiun wanita

Yang dianggap dilahirkan dari perkawinan yang sah ialah kecuali anak-anak yang dilahirkan selama perkawinan itu, juga anak yang dilahirkan selambat-lambatnya 300 hari sesudah perkawinan itu terputus.

Pendaftaran isteri (istri-isteri)/anak (anak-anak) sebagai yang berhak menerima pensiun janda harus dilakukan dalam waktu 1 (satu) tahun sesudah perwaninan/kelahiran.

#### **b. Permintaan Pensiun Janda/Duda**

Untuk memperoleh pensiun janda/duda atau bagian pensiun janda, janda/duda yang bersangkutan mengajukan surat permintaan kepada pejabat yang berwenang dengan disertai: (1) Surat keterangan kematian atau salinannya yang disahkan oleh yang berwajib; (2) Salinan surat nikah yang disahkan oleh yang berwajib; (3) Daftar susunan keluarga yang disahkan oleh yang berwajib yang memuat nama, tanggal kelahiran dan alamat mereka yang berkepentingan; (4) Surat keputusan yang menetapkan pangkat dan gaji terakhir pegawai yang meninggal dunia; (5) Pemberian pensiun janda/duda atau bagian pensiun-janda/duda atau bagian pensiun-janda kepada anak (anak-anak) termaksud, dilakukan atas permintaan dari atau atas nama anak (anak-anak) yang berhak menerimanya.

Permintaan dimaksud di atas harus dilengkapi dengan: (1) Surat keterangan kematian atau salinannya yang disahkan oleh yang berwajib; (2) Salinan kelahiran anak (anak-anak) atau daftar susunan keluarga pegawai yang bersangkutan yang disahkan oleh yang berwajib, yang memuat nama, alamat dan tanggal lahir dari mereka yang berkepentingan; (3) Surat keterangan dari yang berwajib yang menerangkan bahwa anak (anak-anak) itu tidak pernah kawin dan tidak mempunyai penghasilan sendiri; (4) Surat keputusan yang menetapkan pangkat dan gaji pokok terakhir pegawai atau penerima pensiun pegawai yang meninggal dunia.

Kepala kantor dimana PNS yang meninggal dunia terakhir bekerja, berkewajiban untuk membantu agar pengiriman surat-surat permintaan beserta lampiran-lampirannya termaksud diatas terlaksana selekas mungkin.

Pensiun janda/duda atau bagian pensiun janda diberikan mulai berlaku pada bulan berikutnya PNS atau penerima pensiun pegawai yang bersangkutan meninggal dunia atau mulai bulan berikutnya hak atas pensiun janda/bagian pensiun janda itu diperoleh oleh yang bersangkutan. Bagi anak yang dilahirkan dalam batas waktu 300 hari setelah PNS atau penerima pensiun meninggal dunia, pensiun janda/bagian pensiun janda diberikan mulai bulan berikutnya tanggal kelahiran anak itu.

#### **c. Berakhirnya hak pensiun janda/duda**

Pemberian pensiun janda/duda atau bagian pensiun janda berakhir pada akhir bulan: (1) janda/duda yang bersangkutan meninggal dunia; (2) Tidak lagi terdapat anak yang memenuhi syarat-syarat untuk menerimanya.

#### **d. Pembatalan Pensiun janda/duda.**

Pensiun janda/duda atau bagian pensiun janda yang diberikan kepada

janda Pensiun/duda yang tidak mempunyai anak, dibatalkan jika janda /duda yang bersangkutan menikah lagi, terhitung mulai bulan berikutnya perkawinan itu di langsunikan.

Apabila kemudian khusus dalam hal janda (janda-janda) perkawinan termaksud diatas terputus, maka terhitung dari bulan berikutnya kepada janda yang bersangkutan diberikan lagi pensiun janda atau bagian pensiun janda yang telah dibatalkan, atau jika lebih menguntungkan, kepadanya diberikan pensiun janda yang dapat diperolehnya karena perkawinan terakhir.

#### **e. Hapusnya Pensiun Pegawai/ Pensiun Janda/Duda**

Hak untuk menerima pensiun pegawai atau pensiun janda/duda hapus: (1) Jika penerima pensiun tidak seizin pemerintah menjadi anggota tentara atau Pegawai Negeri suatu negara asing; (2) Jika penerima pensiun pegawai/ pensiun janda atau duda atau bagian pensiun janda menurut keputusan pejabat/badan negara yang berwenang dinyatakan salah melakukan tindakan atau terlibat dalam suatu gerakan yang bertentangan dengan kesetiaan terhadap negara dan haluan negara yang berdasarkan pancasila; (3) Jika ternyata bahwa keterangan-keterangan yang diajukan sebagai bahan untuk penetapan pemberian pensiun pegawai atau pensiun janda/duda atau bagian pensiun janda, tidak benar dan bekas PNS atau janda/duda/anak yangbersangkutan sebenarnya tidak berhak diberikan pensiun.

Dalam hal-hal tersebut pada angka (1) dan (2) di atas, maka surat keputusan pemberian pensiun dibatalkan, sedang dalam hal-hal tersebut angka (3) surat keputusan termaksud dicabut.

### **9. Konpensasi bagi Pensiunan**

Mengacu pada definisi Lawler, jenis kompensasi terdiri dari berbagai macam. Namun menurut pasal 8 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 ditentukan bahwa setiap PNS berhak atas cuti.

Dengan ketentuan ini artinya bahwa setiap PNS bisa mendapat imbalan yang utuh meski tidak masuk ke kantor dengan alasan tertentu seperti sakit, punya acara sangat darurat, atau alasan yang lain. Di dalam ketentuan ini dijelaskan lebih lanjut bahwa jenis cuti bermacam-macam yakni cuti tahunan, cuti sakit, cuti bersalin, cuti karena alasan penting yaitu karena ibu, bapak, istri/suami,anak, adik, kakak, mertua atau menantu sakit keras atau meninggal dunia dan melangsungkan perkawinan yang pertama.

Bagi PNS yang mendapat kecelakaan ketika sedang menjalankan tugasnya, maka ia berhak memperoleh perawatan dan segala biaya perawatan. Adapun wujud biaya perawatan tersebut disalurkan dalam bentuk

asuransi kesehatan dan seperti halnya uang pensiun, untuk penyelenggara asuransi kesehatan, baik dalam bentuk iuran atau subsidi ditanggung oleh pemerintah.

PNS yang mendapat kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkan dirinya tidak bisa lagi bekerja, karena cacat jasmani dan rohani, maka ia berhak memperoleh tunjangan bulanan yang memungkinkan ia bisa hidup layak, di samping uang pensiun. Besarnya uang pensiun PNS yang menderita cacat karena sedang dinas adalah 75% dari dasar pensiun, yaitu diperhitungkan dari gaji pokok terakhir yang diterimanya. Bagi PNS yang cacat tetapi masih bisa terus bekerja dalam jabatan pegawai negeri, maka ia berhak atas uang pengobatan, perawatan, dan rehabilitasi dengan tanpa mendapat uang pensiun.

PNS yang mengalami kecelakaan karena dinas atau menderita sakit karena dinas berhak memperoleh pengobatan, perawatan, dan atau rehabilitasi atas biaya negara. Pengobatan, perawatan, dan rehabilitasi dilakukan di puskesmas terdekat, dan apabila peralatan tidak memadai maka pengobatan di bawa ke rumah sakit pemerintah terdekat. Apabila di rumah sakit terdekat pun tidak memadai, maka dibawa ke rumah sakit swasta.

Memahami uraian di atas, dalam masalah ketenaga kerjaan yang terpenting adalah soal pemutusan hubungan kerja. Berakhirnya hubungan kerja bagi pekerja berarti kehilangan mata pencaharian yang berarti pula masa pengangguran dengan segala akibatnya. Untuk menjamin kepastian dan ketentraman hidup pekerja, pemerintah telah ikut campur tangan dalam mengatasi masalah PHK antara lain dengan menetapkan undang-undang dan peraturan-peraturan lainnya antara lain berupa surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja. Adapun hak normatif pekerja akibat PHK adalah berupa uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian.

Pensiun merupakan jaminan hari tua, jaminan hari tua itu sendiri adalah jaminan yang diberikan sebagai balas jasa terhadap pegawai negeri yang telah bertahun-tahun mengabdikan kepada negara. Secara umum pensiun berarti jaminan hari tua yang diberikan sebagai balas jasa terhadap pegawai/pekerja yang telah bertahun-tahun mengabdikan kepada pengusaha.\*\*\*



## BAB 16

# Mengelola Sumber Daya Manusia Global

**G**lobalisasi telah menjadi fenomena yang tidak bisa dihindarkan dalam dunia bisnis. Perekonomian dunia semakin terbuka dan menjadi suatu kesatuan. Maraknya bisnis internasional terjadi sebagai akibat dari membaiknya infrastruktur, kondisi politik dan sosial dunia. Hal ini ditandai dengan maraknya perusahaan yang beroperasi secara lintas negara.

Dalam konteks bisnis, globalisasi dikaitkan dengan proses internasionalisasi produksi, perdagangan, dan pasar uang. Globalisasi dalam pengertian ini merupakan suatu proses yang berada di luar jangkauan kontrol pemerintah, karena proses tersebut terutama digerakkan oleh kekuatan pasar global dan bukan oleh sebuah pemerintahan secara individu (Kohr, 2003:1).

Dalam banyak hal, globalisasi mempunyai banyak karakteristik yang sama dengan internasionalisasi sehingga kedua istilah ini sering dipertukarkan. Sebagian pihak sering menggunakan istilah globalisasi yang dikaitkan dengan berkurangnya peran negara atau batas-batas negara.

Kata “globalisasi” diambil dari kata global, yang maknanya ialah universal. Globalisasi belum memiliki definisi yang mapan, kecuali sekedar definisi kerja (*working definition*), sehingga tergantung dari sisi mana orang melihatnya.

Ada yang memandangnya sebagai suatu proses sosial, atau proses sejarah, atau proses alamiah yang akan membawa seluruh bangsa dan negara di dunia makin terikat satu sama lain, mewujudkan satu tatanan kehidupan baru dengan menyingkirkan batas-batas geografis, ekonomi dan budaya masyarakat. Di sisi yang lain, ada yang melihat globalisasi sebagai sebuah proyek yang diusung oleh negara-negara adikuasa, sehingga bisa saja orang memiliki pandangan negatif atau curiga terhadapnya. Dari sudut pandang ini, globalisasi tidak lain adalah kapitalisme dalam bentuknya yang paling mutakhir.

Negara-negara yang kuat dan kaya praktis akan mengendalikan ekonomi dunia dan negara-negara kecil makin tidak berdaya karena tidak mampu bersaing. Sebab, globalisasi cenderung berpengaruh besar terhadap perekonomian dunia, bahkan berpengaruh terhadap bidang-bidang lain seperti budaya dan agama.

Seperti yang disampaikan oleh Leo Herlambang dalam kuliah perdana di Ordik Unibraw (2009), tentang Indonesia dalam menghadapi *Trend Ekonomi global*, bahwa “globalisasi bisa menjadi bentuk baru dari penjajahan” Banyak negara berkembang meragukan arah globalisasi ekonomi saat ini. Terjadinya ketimpangan ekonomi antar negara di dunia, di mana sebagian besar negara di dunia adalah negara miskin yang belum terbiasa dengan budaya persaingan bebas, membuat globalisasi dapat menimbulkan malapetaka. Dengan kata lain, globalisasi ekonomi layak didukung manakala kekuatan ekonomi negara-negara dunia sudah agak setara.

Dalam bab ini akan mendiskripsikan tentang pemahaman konteks global dalam bisnis yang kaitannya dengan penyiapan SDM yang unggul dan kompetitif. Perlunya Memahami Konteks Global dalam Bisnis, globalisasi dan pasar bebas, dampak krisis keuangan global, manajemen bisnis, internasional, mengantisipasi kompetisi global, menyiapkan SDM unggul dan kompetitif di pasar internasional.

## **A. GLOBALISASI DAN PASAR BEBAS**

Globalisasi perekonomian dunia yang terjadi sejak dekade terakhir abad 20, telah menjadikan perdagangan barang dan lalu lintas modal bebas hambatan antar negara (*borderless*). Bukan itu saja, lalu lintas sumber daya manusia pun tidak ada hambatan lagi. Globalisasi ini didorong oleh adanya interaksi antara teknologi informasi dan komunikasi, yang memungkinkan komunikasi dari jarak jauh melalui jaringan internet dan sarana komunikasi lainnya. Globalisasi mengakibatkan persaingan yang semakin ketat di pasar global, yang pada gilirannya akan menuntut peningkatan daya saing dari setiap pelaku ekonomi dari berbagai negara.

Mari Pangestu (1996) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menjadi pendorong globalisasi adalah: Dorongan Universal untuk Liberalisasi. Dorongan universal untuk liberalisasi ini berwujud sebagai upaya menurunkan hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran arus barang, jasa, dan dana antar negara. Umumnya proses tersebut dimulai dengan menurunkan hambatan tradisional (seperti tarif dan non tarif) di pasar barang. Namun, munculnya proses liberalisasi, baik unilateral, regional maupun multilateral, sudah mulai mencakup hambatan lintas negara (*cross border*

*barriers*), hambatan yang lain (*non cross border barriers*), aturan main, dan bahkan membebaskan arus faktor produksi. Dorongan universal ini disebabkan oleh: Pertama; Proses liberalisasi sepihak yang disebabkan oleh proses penyesuaian dan restrukturisasi oleh negara sedang berkembang sebagai respon terhadap memburuknya keadaan eksternal, dan sejak usainya perang dingin proses ini makin mantap dan dilaksanakan secara serentak oleh hampir semua negara sedang berkembang.

Kedua; Aturan dan perjanjian multilateral di bawah naungan GATT/WTO, dan untuk pertama kalinya negara sedang berkembang ikut serta; pembukaan akses pasar barang termasuk sektor tekstil dan pertanian; mulai diaturnya isu-isu baru yang berkaitan dengan perdagangan, yaitu jasa-jasa, hak milik intelektual, dan investasi; diperbaikinya aturan main perdagangan (seperti anti dumping, *dispute settlement*, standard teknis, dan penerapan subsidi).

Ketiga; Tekanan dari kerjasama regional seperti APEC (organisasi perdagangan bebas untuk kawasan Asia Pasifik) dan AFTA (organisasi perdagangan bebas untuk kawasan ASEAN). Kerjasama ekonomi antara negara yang berada di satu kawasan meningkat sejak akhir tahun 1980-an karena ketidakpastian sistem multilateral. Indonesia menjadi anggota APEC tahun 1989 dan AFTA tahun 1992. APEC bertujuan untuk melaksanakan perdagangan bebas pada tahun 2010 untuk negara maju dan 2020 untuk negara sedang berkembang, sedangkan AFTA bertujuan untuk mengenakan tarif antara 0-5% pada tahun 2003.

Keempat; Perlu disadari bahwa telah terjadi sinergi antara ketiga proses ini, dan pada akhirnya proses liberalisasi sepihak yang akan paling berarti. Kemungkinan proses membalik sangat kecil, dan apa yang terjadi adalah persaingan yang sangat ketat pada modal, teknologi, dan pasar antar negara sedang berkembang.

## **1. Perubahan Teknologi dan Internasionalisasi Produksi dan Distribusi**

Teknologi yang menyebabkan penurunan biaya transportasi dan komunikasi telah mempengaruhi jarak antar negara dengan menurunkan biaya untuk memindahkan barang, jasa-jasa, orang, dan informasi antar negara. Sebagai contoh dalam periode 1920-1990, biaya pengiriman dan pelabuhan/ton cargo turun dari \$95 menjadi \$29, dan rata-rata biaya telpon 3 menit antara New York dan London turun dari \$44.65 menjadi \$3.32.

Hal tersebut telah mendorong proses internasionalisasi produksi barang dan jasa, serta pemasaran dan penyalurannya. Pada dasarnya telah terjadi peningkatan spesialisasi dan pembagian produksi antar negara berdasarkan

produk, tipe produk, dan tahap proses produksi. Proses pembagian tahap produksi antar negara merupakan salah satu dasar keberhasilan negara-negara Asia Timur. Relokasi industri telah terjadi secara bertahap. Sebagai contoh: mobil. Perakitan mobil di suatu negara menggunakan komponen yang diperoleh di pasar dunia, dan hasil produksinya bukan saja untuk memenuhi pasar domestik, tetapi juga untuk pasar global. Perusahaan mobil yang kompetitif dirakit di lokasi yang biayanya paling murah dengan sumber komponen dari seluruh dunia. Pasar mobil jadi maupun komponen tidak terbatas kepada pasar nasional tetapi juga pasar global.

Perubahan teknologi perancangan dan produksi telah menyebabkan siklus produksi menjadi lebih pendek dan memungkinkan lebih banyak produk dibuat (product differentiation). Sebagai contoh produksi mobil pada tahap awalnya memerlukan 10 tahun dari saat dirancang sampai diproduksi, sekarang memerlukan waktu 3 tahun. Jenis produk mobil yang dijual di AS hanya 30 pada tahun 1955, pada tahun 1989 sudah mencapai 142.

Meningkatnya tipe produk yang ada berarti perlu adanya hubungan dekat antar produsen/penjual dan pembeli (diperlukan informasi mengenai pola pasar, standar produk, keperluan pasar, dan bagaimana menyempurnakan produksi dan manajemen).

Perkembangan teknologi informasi dan manajemen juga telah memperbaiki pengendalian mutu, mengurangi pembuangan, dan mengurangi keperluan untuk penyediaan stock. Misalnya, *just in time management of inventory* memerlukan hubungan baik antara perancang, supplier, produsen dan pengecer. Contoh: rasio business inventory/sales di AS turun dari 26% menjadi 20% dalam kurun waktu 1980-1988, dan tenggang waktu antara order dan delivery juga berkurang seperti terjadi di industri elektronik dari 23 minggu pada tahun 1979 menjadi 5 minggu pada tahun 1990.

Teknologi akan berkembang terus dan walaupun biaya transportasi tidak akan banyak mengalami penurunan lagi dan tidak sedrastis dahulu, teknologi informasi, manajemen, dan produksi akan berkembang terus untuk mendorong proses globalisasi produksi barang maupun jasa.

Dengan demikian, kunci persaingan adalah pertama, kemampuan melakukan inovasi dan adaptasi serta implementasi teknologi. Untuk dapat bersaing secara global, perusahaan senantiasa memerlukan pembaharuan dan perbaikan teknologi yang digunakan, fleksibilitas, perancangan produk yang lebih sesuai dengan pembeli, dan keterkaitan atau jaringan supplier yang luas.

Kedua, keterkaitan melalui perusahaan patungan, dengan kontraktor, lisensi, perjanjian teknologi atau teknis, penyediaan jasa, pemasaran, dll. Perusahaan global memantau semua negara untuk memperoleh kombinasi

penggunaan sumber daya alam, tenaga kerja dan modal yang paling unggul dan akan menyebabkan perusahaan tersebut menjadi unggul dalam penelitian dan pengembangan, produksi, dan pemasaran.

Ketiga, prasarana transportasi dan komunikasi yang efisien; hubungan dan komunikasi yang erat dengan pasar, pembeli, supplier dan perancang; dan biaya tenaga kerja yang murah tidak cukup lagi sebagai sumber keunggulan, melainkan harus terjadi peningkatan produktivitas dan ketrampilan dalam jangka pendek dan menengah. Hal ini memerlukan upaya pelatihan dan pengembangan SDM.

Globalisasi dan pasar bebas merupakan momentum yang tak terhindarkan bagi Indonesia. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari posisi Indonesia sebagai salah satu negara pendiri *World Trade Organization* (WTO) atau organisasi perdagangan dunia. Perjanjian WTO ini ditandatangani pada bulan April 1994 dan kemudian telah diratifikasi oleh DPR pada bulan November 1994.

Hakekat dari perjanjian WTO, sebagaimana Marzuki Usman, (2001), menjelaskan bahwa dunia akan menuju kepada pasar bebas paling lambat tahun 2020, yang meliputi: (1) Arus barang bebas keluar masuk melewati batas antar negara. Dalam arti tarif/bea masuk menjadi nol. Untuk itu setiap negara anggota WTO harus menyampaikan *schedule of concession* yang berisi tawaran penurunan bea masuk secara bertahap mulai angka tertentu pada tahun 1995 sampai dengan tahun tertentu sebelum tahun 2020 menjadi nol. Ketentuan ini meliputi barang apa saja. Mula-mula hanya beberapa jenis barang tapi secara bertahap menjadi seluruhnya. (2) Arus jasa bebas keluar masuk melewati batas antar negara. Dalam arti setiap jasa apa saja akan bebas diperdagangkan mulai tahun 2020 dan seterusnya. Untuk itu setiap negara anggota WTO harus menyampaikan *schedule of concession*, yaitu berupa tawaran jasa-jasa apa saja yang akan dibebaskan keluar masuk dan dengan tingkat pembebasan yang bertahap yakni dari seratus persen tidak bebas menjadi bebas sama sekali, sebelum tahun 2020.

Di bidang perdagangan jasa ini biasanya dilakukan empat modality yaitu: Pertama, Perdagangan jasa secara bebas melintas perbatasan (*cross border*) (a) Perdagangan jasa yang membolehkan si pemakai jasa secara bebas membeli dari negara lain (luar negeri) dikenal sebagai *consumption abroad*, (b) Perdagangan jasa yang membolehkan kehadiran pemasok jasa dari luar negeri di negara tuan rumah (*commercial presence*). (c) Perdagangan jasa yang membolehkan kehadiran tenaga kerja dari luar negeri di negara tuan rumah (*presence of natural person*). (d) Arus dana dan modal bebas keluar masuk melewati batas antar negara. Konkritnya, investasi

langsung (*foreign direct investment*) dan investasi portofolio melalui pasar uang dan pasar modal adalah seratus persen bebas mulai tahun 2020 dan seterusnya. Kedua; Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI) atau Intellectual Property Right diakui oleh seluruh negara anggota WTO.

Di dalam pasar bebas perlu dicatat bahwa ada dua prinsip dasar yang dianut yaitu: (1) Market Access, yaitu akses terhadap pasar dibuka seluas-luasnya sampai tidak ada lagi pembatasan dan halangan bagi setiap pelaku ekonomi untuk keluar masuk batas antar negara anggota WTO; (2) National Treatment atau perlakuan nasional, yaitu kepada setiap pelaku ekonomi yang berkiprah di negara tuan rumah haruslah diperlakukan secara adil sebagaimana perlakuan yang diberikan kepada pelaku ekonomi nasional/dalam negeri.

Arus globalisasi dan pasar bebas ini telah dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan multinasional (*multinational corporation*) dimana mereka telah melakukan ekspansi internasional secara intensif dalam waktu yang cukup lama. Ekspansi internasional yang telah mereka lakukan menghasilkan pertumbuhan bisnis yang luar biasa dan menempatkan mereka sebagai perusahaan-perusahaan besar di dunia. Data tentang sepuluh perusahaan terbesar di dunia dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel: 16.1 Perusahaan-Perusahaan Terbesar di Dunia Tahun 2002**

Peringkat	Perusahaan	Negara	Penerimaan (milyar US \$)
1	Wal-Mart Stores	AS	246,5
2	General Motors	AS	186,8
3	Exxon Mobil	AS	182,5
4	Royal Dutch/Shell Group	Belanda/Inggris	179,4
5	BP	Inggris	178,7
6	Ford Motor	AS	163,9
7	Daimler Chrysler	Jerman	141,4
8	Toyota Motor	Jepang	131,8
9	General Electric	AS	131,7
10	Mitsubishi	Jepang	109,4

Sumber: Fortune, 21 Juli 2003

## 2. Gerakan Pro-globalisasi;

Pendukung globalisasi/pro-globalisasi menganggap bahwa globalisasi dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran ekonomi masyarakat dunia. Mereka berpijak pada teori Keunggulan Komparatif yang dicetuskan

oleh David Ricardo (1988). Teori ini menyatakan bahwa suatu negara dengan negara lain saling bergantung dan dapat saling menguntungkan satu sama lainnya, dan salah satu bentuknya adalah ketergantungan dalam bidang ekonomi. Kedua negara dapat melakukan transaksi pertukaran sesuai dengan keunggulan komparatif yang dimilikinya. Misalnya, Jepang memiliki keunggulan komparatif pada produk kamera digital (mampu mencetak lebih efisien dan bermutu tinggi) sementara Indonesia memiliki keunggulan komparatif pada produk kain. Menurut teori ini, Jepang dianjurkan untuk menghentikan produksi kain dan mengalihkan faktor-faktor produksinya untuk memaksimalkan produksi kamera digital, lalu menutupi kekurangan penawaran kain dengan membelinya dari Indonesia, begitu juga sebaliknya.

Salah satu penghambat utama terjadinya kerjasama diatas adalah adanya larangan-larangan dan kebijakan proteksi dari pemerintah suatu negara. Di satu sisi, kebijakan ini dapat melindungi produksi dalam negeri, namun di sisi lain, hal ini akan meningkatkan biaya produksi barang impor sehingga sulit menembus pasar negara yang dituju.

Para pendukung globalisme tidak setuju akan adanya proteksi dan larangan tersebut, mereka menginginkan dilakukannya kebijakan perdagangan bebas sehingga harga barang-barang dapat ditekan, akibatnya permintaan akan meningkat. Karena permintaan meningkat, kemakmuran akan meningkat dan begitu seterusnya.

Beberapa kelompok pendukung globalisme juga mengkritik Bank Dunia dan IMF, mereka berpendapat bahwa kedua badan tersebut hanya mengontrol dan mengalirkan dana kepada suatu negara, bukan kepada suatu korporasi atau perusahaan. Hal ini mengakibatkan banyak pinjaman yang mereka berikan jatuh ke tangan para diktator yang kemudian menyelewengkan dan tidak menggunakan dana tersebut sebagaimana mestinya, meninggalkan rakyatnya dalam lilitan hutang negara, dan sebagai akibatnya, tingkat kemakmuran akan menurun. Karena tingkat kemakmuran menurun, akibatnya masyarakat negara itu terpaksa mengurangi tingkat konsumsinya; termasuk konsumsi barang impor, sehingga laju globalisasi akan terhambat dan menurut mereka, hal itu akan mengurangi tingkat kesejahteraan penduduk dunia.

### **3. Anti Globalisasi**

Anti globalisasi adalah suatu istilah yang umum digunakan untuk memaparkan sikap politis orang-orang dan kelompok yang menentang perjanjian dagang global dan lembaga-lembaga yang mengatur perdagangan antar negara seperti Organisasi Perdagangan Dunia. “Anti globalisasi”

dianggap oleh sebagian orang sebagai gerakan sosial, sementara yang lainnya menganggapnya sebagai istilah umum yang mencakup sejumlah gerakan sosial yang berbeda-beda. Apapun juga maksudnya, para peserta dipersatukan dalam perlawanan terhadap ekonomi dan sistem perdagangan global saat ini, yang menurut mereka mengikis lingkungan hidup, hak-hak buruh, kedaulatan nasional, dunia ketiga, dan banyak lagi penyebab-penyebab lainnya.

Namun, orang-orang yang dicap “antiglobalisasi” sering menolak istilah itu, dan mereka lebih suka menyebut diri mereka sebagai Gerakan Keadilan Global, Gerakan dari Semua Gerakan atau sejumlah istilah lainnya. (admin, globalisasi, 13 nov 2008).

Pada akhir tahun 1990-an, gerakan untuk menggugat globalisasi makin menguat. Globalisasi yang bertujuan untuk percepatan pembangunan ekonomi dan penghapusan kemelaratan, ternyata tidak dapat terwujud. Fakta menunjukkan bahwa ketimpangan antara negara kaya dan miskin justru semakin melebar. Perusahaan besar dan negara kaya mengambil keuntungan yang lebih besar dari globalisasi ekonomi.

#### **4. Perkembangan Pasar Global**

Volume perdagangan dunia cenderung semakin besar mencapai sekitar US\$ 8 trilyun dalam perdagangan barang. Investasi asing di Amerika Serikat dan investasi Amerika Serikat di luar negeri menembus angka 1 trilyun Mark Jerman. Perdagangan internasional menjadi bagian sentral dari keuntungan banyak negara di dunia. Bila di masa lalu, banyak negara hanya mengikuti kebijakan ketat untuk melindungi bisnis domestik, tapi saat ini banyak negara yang secara agresif melakukan perdagangan internasional. Mereka membuka batasan agar bisnis asing bisa masuk, bisnis domestik diberi insentif agar melakukan ekspansi internasional, juga memberikan kemudahan bagi perusahaan asing agar bekerja sama dengan perusahaan lokal.

##### **a. Pasar Dunia Sebelum Krisis Keuangan Global**

Sebelum krisis keuangan global, ekonomi dunia berpusat pada tiga pasar, yaitu Amerika Utara, Eropa dan Asia. Hal ini bukan berarti bahwa wilayah lain menjadi tidak penting, bukan berarti pula ketiga wilayah tersebut sama penting. Tiga wilayah tersebut adalah rumah bagi banyak ekonomi terbesar di dunia, korporasi multinasional terbesar, pasar finansial yang berpengaruh, dan konsumen berpenghasilan tertinggi.

Sementara itu, Griffin & Pustang (2005) menyatakan bahwa sebagian besar aktivitas perekonomian dunia terkonsentrasi dalam sekelompok negara yang disebut Tiga Serangkai (Jepang, Uni Eropa dan Amerika Serikat) atau



Empat Serangkai (Tiga Serangkai ditambah dengan Kanada). Secara bersama-sama, 820 juta penduduk di negara-negara Empat Serangkai memproduksi 73% PDB (Produk Domestik Bruto) Dunia. Data tentang pangsa PDB dunia dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel: 16. 2. Pangsa PDB Dunia (%)**

Negara	1970	2001
1. Amerika Serikat	36 %	32 %
2. Uni Eropa	26 %	25 %
3. Jepang	7 %	14 %
4. Kanada	3 %	2 %
5. Negara-negara lain	28 %	27 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Bank Dunia, *World Development Report*, 2003

Sedangkan data tentang PDB dari 16 negara terbesar di dunia dapat dilihat di Tabel 3, dimana Indonesia masuk dalam kelompok 16 besar tersebut.

Hal ini tidak bermaksud mengatakan bahwa para manajer internasional dapat mengabaikan pasar di luar Empat Serangkai tersebut. Selama dua dasawarsa yang lalu, banyak di antara pasar ini telah tumbuh lebih cepat daripada pasar negara-negara Empat Serangkai tersebut. Tentu saja, para manajer yang cerdas makin membutuhkan pemahaman yang mendalam dan canggih tentang peluang-peluang yang tersedia di masing-masing wilayah belahan dunia.

**Tabel: 16.3 Negara-negara berdasarkan PDB**  
(Purchasing Power Parity /PPP) Tahun 2007

Ranking	Negara	PDB (PPP) Milyar US\$
1	United States	13,811,200
	Eurozone	10,371,393
2	People's Republic of China	7,055,079
3	Japan	4,283,529
4	India	3,092,126
5	Germany	2,727,514
6	Russia	2,088,207
7	France	2,061,884
8	United Kingdom	2,046,780
9	Brazil	1,833,601

10	Italy	1,777,353
11	Spain	1,405,262
12	Mexico	1,345,530
13	South Korea	1,199,270
14	Canada	1,178,205
15	Turkey	922,189
16	Indonesia	841,140

Sumber: Fortune, 21 Juli 2003

Banyak pakar bisnis, seperti Kenichi Ohmae (1999), menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan besar harus bersaing di negara-negara Empat Serangkai jika mereka ingin mengimbangi para pesaing di industrinya. Banyak perusahaan multinasional telah mengoperasionalkan pernyataan Ohmae tersebut dan mengakui pentingnya bersaing secara global untuk memperluas basis pelanggannya. Pemikiran strategis global merupakan ciri khas industri-industri seperti maskapai penerbangan, perbankan, sekuritas, otomotif, komputer, dan jasa akuntansi. Tabel 4 memperlihatkan bahwa banyak perusahaan besar yang berkantor pusat di negara-negara Empat Serangkai.

**Tabel: 16.4**

Kantor Pusat Perusahaan-perusahaan Terbesar di Dunia  
Tahun 2002 Menurut Negara

<b>Negara</b>	<b>Jumlah Perusahaan</b>
1. Amerika Serikat	192
2. Jepang	88
3. Perancis	40
4. Inggris	35
5. Jerman	35
6. Kanada	14
7. Korea Selatan	13
8. Belanda	12
9. Cina	11
10. Swiss	11
11. Italia	9
12. Australia	6
13. Sweedia	6
14. Negara-negara lainnya	28

Sumber : Fortune, 21 Juli 2003

Ketimpangan kekuatan ekonomi negara-negara di dunia telah menimbulkan perbedaan yang mencolok kesejahteraan masyarakat di negara-negara di dunia. Hal ini dapat dilihat dari perbedaan pendapatan per kapita antar negara. Data tentang pendapatan per kapita dari beberapa negara dapat dilihat di Tabel berikut:

**Tabel: 16.5** Daftar Negara Menurut  
Pendapatan Per Kapita Tahun 2007

Negara	Ranking	US Dollar
Argentina	66	6,609
Australia	15	43,163
Austria	13	44,852
Bahrain	31	22,771
Bangladesh	156	463
Brazil	64	6,938
Brunei	25	31,879
Burma	175	234
Cambodia	152	606
Cameroon	128	1,097
Canada	14	43,674
China, <i>People's Republic of</i>	107	2,483
China, Republic of (Taiwan)	37	16,697
Denmark	7	57,137
Finland	9	46,856
France	18	42,034
Germany	19	40,400
<i>Hong Kong</i>	—	29,753
India	134	942
Indonesia	115	1,925
Japan	22	34,296
Korea, South	33	20,015
Kuwait	23	33,687
Laos	150	669
Luxembourg	1	103,125
Malaysia	63	6,956
Saudi Arabia	39	15,724
Singapore	21	35,163
Sri Lanka	120	1,623
Switzerland	6	58,513
Thailand	92	3,732

Timor-Leste	157	440
United Arab Emirates	17	42,501
United Kingdom	11	46,099
United States	12	45,725
Vietnam	140	829

Sumber: Bank Dunia

World Bank, lembaga dari Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), membagi negara menjadi tiga kelompok berdasarkan pendapatan per kapita (penghasilan rata-rata per orang), yaitu: (1) Negara berpenghasilan tinggi, dengan pendapatan per kapita lebih besar dari US \$ 9.386. Negara-negara yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah Amerika Serikat, banyak negara di Eropa, Australia, New Zealand, Jepang, Korea selatan, Kuwait, Uni Emirat Arab, Singapura, dan Hongkong. (2) Negara berpenghasilan menengah, dengan pendapatan perkapita kurang dari US\$ 9.386 tetapi lebih dari US\$ 765. Negara-negara yang masuk dalam kelompok ini adalah Indonesia, Filipina, Malaysia, Thailand, Argentina dan Brazil. Beberapa negara ini melakukan industrialisasi dan pembangunan ekonomi skala besar, dan diperkirakan masuk kategori berpenghasilan tinggi dalam waktu dekat. (3) Negara berpenghasilan rendah, yang juga disebut negara berkembang, adalah kelompok negara yang memiliki pendapatan per kapita kurang dari US\$ 765.

Beberapa negara ini, seperti India, memiliki populasi besar, dan dianggap sebagai pasar menarik bagi bisnis internasional. Namun, ada kelompok negara berkembang di wilayah lain yang memiliki prasarana kurang memadai, pemerintah yang tidak stabil, dan masalah terkaitnya negara lain dalam kelompok ini, membuat negara-negara tersebut kurang menarik bagi bisnis internasional. Contohnya adalah negara Afrika Timur, yang mengalami kekeringan, perang sipil dan kelaparan, tidak memainkan peran apapun dalam ekonomi dunia.

## **b. Pusat-pusat Bisnis Dunia**

### **1) Pasar Amerika Utara**

Amerika Utara meliputi: Amerika Serikat, Kanada, Meksiko, Greenland dan negara-negara Amerika Tengah dan Karibia. Kawasan Amerika Utara memiliki Jumlah penduduk 489 juta dan menghasilkan 37% produk dunia.

Amerika Serikat adalah negara di kawasan Amerika Utara yang memiliki kontribusi terbesar dalam PDB maupun PDB per kapita

(pendapatan per kapita) di kawasan ini, seperti tampak dalam Tabel 6. Amerika Serikat memiliki jumlah penduduk ketiga terbesar di dunia, luas wilayah keempat terbesar di dunia, perekonomian terbesar di dunia (menguasai  $\frac{1}{3}$  PDB dunia pada tahun 2001), dan memiliki income perkapita tertinggi diantara negara-negara Amerika Utara. Amerika Serikat juga menjadi pusat ekspor utama bagi negara-negara berpendapatan rendah.

**Tabel: 16.6**  
Jumlah Penduduk, PDB dan PDB Per Kapita  
Negara-negara di Amerika Utara

Negara	Penduduk (juta)	PDB 2001 (milyar \$)	PDB perkapita
1. Kanada	31	677	21.845
2. Amerika Serikat	284	10.171	35.815
3. Meksiko	99	618	6.215
4. Amerika Tengah	37	70	1.896
5. Karibia	37	129	3.440

Sumber: Griffin & Pustang (2005)

Mata uang dalam negerinya (US Dollar) berfungsi sebagai mata uang penagihan (*invoicing currency*) yaitu mata uang yang digunakan untuk menyatakan nilai penjualan barang dan jasa bagi setengah dari seluruh transaksi internasional dan komponen penting cadangan valuta asing di dunia. Karena kondisi politiknya yang stabil, Amerika Serikat juga menarik bagi terjadinya pelarian modal (*capital flight*) dari negara-negara yang kondisi politiknya tidak stabil. Ekspor barang dan jasa Amerika Serikat hanya 10 % dari PDB.

Kanada merupakan negara yang memiliki luas wilayah terbesar di Amerika Utara dan merupakan daratan terbesar kedua di dunia. Kanada memiliki Jumlah penduduk 31 juta. Ekspor berperan penting bagi perekonomian Kanada (39% dari PDB). Amerika Serikat adalah pasar ekspor utama bagi produk-produk Kanada (lebih dari  $\frac{3}{4}$  ekspor produk Kanada). Kanada memiliki kekayaan sumber daya alam meliputi: produk-produk hutan, minyak bumi, barang tambang dan gandum.

Negara lain di kawasan Amerika Utara adalah Meksiko. Meksiko merdeka dari penjajahan Spanyol pada tahun 1810, merupakan negara berbahasa Spanyol terbesar di dunia. Tahun 1994, Kanada, Meksiko dan Amerika Serikat membentuk NAFTA (North American Free Trade Agreement). Ekspor Meksiko sebesar 80% ditujukan ke Amerika Serikat.

## 2) Pasar Eropa Barat

Eropa Barat termasuk kawasan termakmur di dunia. Kawasan ini menarik minat pelaku bisnis yang ingin memasarkan produk-produknya kepada konsumen kaya di kawasan ini. Kawasan Eropa Barat dibagi 2 kelompok: (a). Anggota Uni Eropa (UE), (b) Negara-negara lain di kawasan ini. Pada tahun 2002, 12 anggota UE (kecuali Denmark, Swedia dan Inggris) telah menghapuskan mata uangnya dan menggantinya dengan mata uang Euro (d). Dari sisi ekonomi, Jerman adalah anggota UE yang terpenting, memiliki ekonomi terbesar ketiga di dunia setelah Amerika Serikat dan Jepang (pada tahun 2001). Jerman adalah eksportir kedua terbesar di dunia setelah Amerika Serikat.

### c. Pasar Asia

Kawasan Asia adalah merupakan tempat kediaman lebih dari  $\frac{1}{2}$  penduduk dunia, namun kawasan ini hanya menghasilkan 25% PDB dunia. Asia adalah sumber produk-produk berkualitas tinggi maupun rendah dan sumber tenaga kerja berketrampilan tinggi maupun rendah. Kawasan Asia menjadi tujuan utama investasi asing oleh perusahaan-perusahaan multinasional.

Negara yang memiliki kontribusi terbesar dalam perekonomian kawasan Asia adalah Jepang. Jepang memiliki jumlah penduduk 127 juta. Ekonomi Jepang adalah merupakan perekonomian terbesar kedua di dunia. Kebangkitan ekonomi Jepang terjadi setelah perang dunia II. Pertumbuhan pesat Jepang selama 50 tahun terakhir sebagian berasal dari kemitraan antara kementerian perdagangan dan industri internasional (*Ministry of International Trade and Industry-MITI*) Negara tersebut dengan sektor industrinya.

Selain Jepang, ada 4 negara yang proses industrialisasinya paling pesat, yang kemudian dijuluki Empat Macan Asia atau *New Industrial Country*, yaitu : Korea Selatan, Taiwan, Hongkong dan Singapura. Korea Selatan lahir dari perang dingin yang memisahkan Republik Korea menjadi 2: (1) Korea Utara: Komunis-Sosialis (kondisinya miskin) (2) Korea Selatan: Liberal-Kapitalis (kondisinya makmur)

Korea Selatan menjadi negara yang mengalami pertumbuhan ekonomi tercepat di dunia. Ekspor barang mencapai 36 % dari PDB. Kunci sukses Korea Selatan antara lain terletak pada kerjasama yang erat antara pemerintah dengan 30 konglomerat besar (*chaebol*), diantaranya : Samsung, Hyundai, Daewoo dan LG. Korea Selatan mengikuti jalur ekonomi yang dikembangkan oleh pemerintah Jepang.

Singapore adalah negara yang merdeka dari penjajahan Inggris tahun 1965. Negara ini awalnya menekankan pada pembangunan industri padat

karya (seperti tekstil) untuk mengurangi pengangguran. Setelah sukses, kemudian beralih pada industri yang nilai tambahnya lebih tinggi, seperti: penyulingan minyak dan pengolahan kimia, dan industri berteknologi tinggi (komputer dan bioteknologi). Income perkapita Singapore mencapai US\$ 27.740 tahun 2001 dan Ekspornya mencapai 133 % dari PDB.

Hongkong lahir dari “perang dingin” (1839-1842) antara Inggris dan China. Sebagai akibat perang, Hongkong diserahkan ke Inggris. Pada tahun 1 Juli 1997, Hongkong diserahkan ke China. Daya tarik Hongkong terletak pada pelabuhannya yang dalam dan terlindungi dan perannya sebagai pintu masuk ke China daratan. Negara ini juga menawarkan tenaga kerja berpendidikan tinggi dan produktif serta menyediakan jasa perbankan dan keuangan. Para pengusaha Hongkong seringkali sebagai perantara bagi perusahaan-perusahaan di seluruh dunia yang ingin berbisnis dengan China.

Taiwan memiliki jumlah penduduk 22,2 juta. Negara ini lahir dari adanya perang saudara antara kekuatan nasional yang dipimpin oleh Jenderal Chiang Kai-Shek dan para komunis China yang dipimpin Hao Tse-Tung. Setelah kalah perang, pada tahun 1949, Pemerintah Chiang dan tentaranya melarikan diri ke Taiwan. Pertumbuhan ekonomi negara ini mencapai rata-rata 8% per tahun selama 30 tahun terakhir dan ekspornya mencapai 43% dari PDB.

## **5. Dampak Krisis Keuangan Global**

Krisis keuangan global yang berasal dari krisis yang terjadi di Amerika Serikat telah berdampak buruk terhadap perekonomian di berbagai negara di dunia. Memasuki triwulan IV tahun 2008, tujuh negara industri maju (Amerika Serikat, Jepang, Jerman, Inggris, Italia, Perancis dan Kanada) semuanya mengalami pertumbuhan negatif dan hal ini berlanjut pada triwulan I tahun 2009 dengan pertumbuhan negatif terbesar dialami oleh Jepang yaitu 9,7%. Pertumbuhan negatif juga dialami oleh kelompok *New Industrial Countries* (Korea Selatan, Hongkong, Taiwan, dan Singapore) dengan pertumbuhan negatif terbesar dialami oleh Taiwan dan Singapore masing-masing 10,2%.

### **a. Dampak Negatif dari Krisis Keuangan Global**

Dampak negatif dari krisis keuangan global ini juga dialami oleh Indonesia berupa menurunnya tingkat pertumbuhan ekonomi, ditunjukkan oleh pertumbuhan ekonomi yang hanya mencapai 4,4% pada triwulan I tahun 2009. Dampak negatif dari krisis keuangan global tersebut bagi Indonesia dapat berasal dari beberapa faktor: Pertama, menurunnya kegiatan ekonomi

di berbagai kawasan (Amerika Serikat, Uni Eropa, dan *New Industrial Countries*) secara langsung akan menurunkan permintaan ekspor produk Indonesia ke kawasan tersebut. Penurunan permintaan ekspor ini akan menurunkan kinerja ekspor Indonesia dan menimbulkan permasalahan pada perusahaan yang memasarkan produknya di luar negeri.

Kedua, penurunan kinerja perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor berakibat menurunnya penggunaan tenaga kerja dan terjadinya PHK di beberapa perusahaan. Hal ini telah menurunkan daya beli masyarakat, di tengah harga-harga yang secara umum bergerak naik.

Ketiga, penurunan perekonomian global pada akhirnya juga akan menurunkan kegiatan investasi di Indonesia yang dilakukan oleh investor asing yang berasal dari negara-negara yang terkena dampak parah dari krisis keuangan global. Penurunan kegiatan investasi ini pada akhirnya akan meningkatkan pengangguran dan penurunan daya beli masyarakat.

#### **b. Pasar Dunia Setelah Krisis Keuangan Global**

Krisis keuangan global telah mengubah peta kekuatan ekonomi dunia. Kelompok negara G-7 (Amerika Serikat, Inggris, Jepang, Perancis, Jerman, Kanada, dan Italia) yang selama puluhan tahun menjadi pengendali pergerakan ekonomi dunia saat ini tergusur oleh G-20 yang kini merupakan kelompok elit baru di pentas ekonomi dunia.

Presiden Amerika Serikat, Barack Obama, dalam penutupan pertemuan G-20 di London beberapa waktu lalu secara eksplisit mengakui terjadinya pergeseran kekuatan ekonomi yang cukup fundamental. Ia bahkan menyebutnya sebagai titik balik perekonomian global.

Meningkatnya peran G-20 memang terlihat nyata. Salah satu simbolnya, Cina bakal mendapatkan suara lebih besar dan kepemimpinan di IMF serta Bank Dunia, menghentikan dominasi AS dan Barat. Ekonomi dunia sudah sejak lama diprediksikan akan mengalami pergeseran ke kawasan Asia. Konsultan bisnis dan keuangan Goldman Sach, misalnya, sejak tahun 2003 telah memprediksikan bahwa lima besar ekonomi dunia pada 2040 adalah Cina, AS, India, Jepang dan Jerman. Jadi, tiga di antaranya merupakan negara Asia.

Indonesia juga diprediksikan memiliki posisi terhormat dalam tatanan ekonomi global mendatang. Bahkan organ intelijen Pemerintah Amerika Serikat, National *Intelligence Council* (NIC), secara konsisten menyebutkan Indonesia sebagai bagian dari Asia yang diperhitungkan dalam pergeseran peta kekuatan global. Pada tahun 2005, misalnya, NIC mengekspos kajian berjudul *Rising Powers: The Changing Geopolitical Landscape 2020*. Dalam



tulisan tersebut disebutkan bahwa dunia pada 2020 adalah dunia kompleks dan akan diwarnai kehadiran kelompok negara yang pengaruhnya sedang bangkit dan memiliki peran penting dalam ekonomi global. Negara-negara itu adalah Cina, India, Indonesia, Afrika Selatan, dan Brasil. Studi NIC untuk kedua kalinya juga tak jauh berbeda dengan tetap menyebut Indonesia sebagai negara potensial.

Ada suatu fakta yang menarik bahwa krisis keuangan global telah mempercepat pergeseran peta kekuatan ekonomi itu. Melesatnya peran G-20 adalah buktinya. Sementara laporan lain, Goldman Sach mengenai prediksi perekonomian global 2050 menyebut Indonesia akan menjadi kekuatan ekonomi nomor 7 dunia setelah Cina, AS, India, Jepang, Rusia, dan Brasil. Ini melampaui Korea Selatan, Turki, Perancis, Inggris, Jerman, Italia, dan Kanada.

Sementara *Price Waterhouse and Cooper (PWC)* menyebutkan, pada 2050 akan muncul kelompok negara besar bernama E-7, beranggotakan AS, Cina, India, Jepang, Brasil, Indonesia, dan Rusia. Internasionalisasi sejumlah perusahaan besar di Indonesia semakin mengukuhkan kiprah Indonesia di peta ekonomi dunia. Sebagai contoh adalah Krakatau Steel yang dilirik raksasa baja asal India, Mittal; saham Indosat dibeli Q-Tel dari Qatar, Telkomsel dibeli Temasek Singapura, Lippo Bank diambil alih Khazanah-Malaysia; BCA, BII, dan Bank Buana dimiliki perusahaan Singapura, dan sebagainya. Tetapi, seberapa jauh peran Indonesia di pentas ekonomi global sangat ditentukan oleh strategi dan kebijakan pemerintah bersama usaha nasional dalam mengimplementasikan kesepakatan forum G-20, khususnya mengenai perundingan liberalisasi perdagangan dengan akses pasar lebih besar bagi negara berkembang. (Guspiabri Sumowigeno, 2009).

### **c. Bentuk-bentuk Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)**

Setiap negara tidak menghasilkan semua barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu, negara tersebut cenderung untuk mengekspor barang yang dihasilkan secara lebih baik atau murah daripada negara lain, dan menggunakan hasil yang diperoleh untuk mengimpor produk yang tidak dapat dibuatnya secara efisien. Hal ini yang melahirkan terjadinya perdagangan internasional.

Untuk menjelaskan terjadinya perdagangan internasional, pada awalnya ekonom memfokuskan diri pada keunggulan mutlak (*absolute advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Namun, karena kedua pandangan ini memfokuskan diri secara sempit pada faktor-faktor produksi, seperti sumber daya alam dan tenaga kerja, maka kemudian muncul

pandangan yang lebih komprehensif yang dikenal dengan keunggulan kompetitif nasional (*national competitive advantage*).

### **Keunggulan Mutlak (*Absolute Advantage*)**

Menurut pandangan ini, perdagangan internasional terjadi apabila masing-masing negara memiliki keunggulan secara mutlak terhadap negara lainnya. Setiap negara akan memperoleh manfaat perdagangan internasional (*gain from trade*) karena melakukan spesialisasi produksi dan mengekspor barang jika negara tersebut memiliki keunggulan mutlak, serta mengimpor barang jika negara tersebut memiliki ketidak-unggulan mutlak (*absolute disadvantage*). Contoh : Indonesia memiliki keunggulan secara mutlak untuk produk padat karya (tekstil) karena biaya tenaga kerja yang masih murah. Sedangkan Jepang memiliki keunggulan secara mutlak untuk produk padat modal (mobil) karena ketersediaan modal yang melimpah dan kemampuan teknologi yang tinggi. Maka, Indonesia mengekspor tekstil ke Jepang dan Jepang mengekspor mobil ke Indonesia. Terjadilah perdagangan internasional.

Pandangan ini mengandung kelemahan karena dalam realitasnya, perdagangan internasional tidak harus terjadi ketika masing-masing negara memiliki keunggulan mutlak. Seringkali yang terjadi adalah masing-masing negara tersebut tidak unggul secara mutlak tetapi hanya memiliki keunggulan relatif (komparatif). Oleh karena itu, kemudian munculah pandangan keunggulan komparatif (*comparative advantage*).

### **Keunggulan Komparatif (*Comparative Advantage*)**

Menurut pandangan ini, perdagangan internasional terjadi apabila masing-masing negara memiliki keunggulan relatif terhadap negara lainnya. Contoh: jika sebuah negara mampu membuat komputer secara lebih efisien dibandingkan membuat mobil, maka negara tersebut memiliki keunggulan komparatif dalam memproduksi komputer. Amerika Serikat memiliki keunggulan komparatif dalam industri komputer (karena kemajuan teknologinya) dan dalam produk pertanian (karena lahannya yang subur dan iklimnya yang sedang). Korea Selatan memiliki keunggulan komparatif dalam memproduksi barang elektronik (karena operasinya yang efisien dan upah buruhnya yang masih relatif rendah). Amerika Serikat mengekspor komputer dan produk pertanian ke Korea Selatan dan Korea Selatan mengekspor barang elektronik ke Amerika Serikat. Maka terjadilah perdagangan internasional.

### **Keunggulan Kompetitif Nasional (*National Competitive Advantage*)**

Dalam beberapa tahun terakhir, teori keunggulan kompetitif nasional (*national competitive advantage*) menjadi model yang menjelaskan mengapa negara melakukan perdagangan internasional. Pada dasarnya, sebuah keunggulan kompetitif nasional berasal dari empat kondisi: (1) Kondisi faktor-faktor (faktor produksi); (2) Kondisi permintaan yang mencerminkan konsumen dalam negeri yang besar mampu menaikkan permintaan terhadap produk yang inovatif; (3) Industri terkait dan pendukung yang meliputi pemasok lokal atau regional dan/atau pelanggan industri; (4) Strategi, struktur, dan persaingan yang mencerminkan perusahaan-perusahaan dan industri yang memfokuskan pada penurunan biaya produksi, perbaikan kualitas produksi, produktivitas yang lebih tinggi, dan produk baru yang inovatif.

Jika semua kondisi ini mendukung maka sebuah negara akan terdorong untuk melakukan bisnis internasional. Contohnya : Jepang memiliki sumber daya berlimpah dan permintaan domestik yang besar terhadap produk mobil. Produsen mobilnya memiliki network pemasok yang lancar dan perusahaan dalam negerinya dapat bersaing secara ketat satu sama lain selama beberapa dekade. Kondisi ini bisa menjelaskan mengapa perusahaan mobil Jepang seperti Toyota, Nissan, dan Mazda secara umum sukses di pasar internasional.

## **B. MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL**

Kesuksesan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh seberapa baik manajemennya. Bisnis internasional dianggap sangat menantang karena tanggung jawab manajemen dasar yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) jauh lebih sulit ketika sebuah bisnis beroperasi di beberapa negara.

Manajemen pada hakekatnya adalah sebuah proses dalam pembuatan keputusan. Ada tiga keputusan dasar yang harus dibuat manajemen perusahaan ketika dihadapkan dengan prospek globalisasi. Keputusan pertama adalah apakah melakukan go international atau tidak. Ketika keputusan tersebut dibuat, manajer harus memutuskan level keterlibatan internasionalnya dan menetapkan struktur organisasi yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan global tersebut.

### **1. *Going International***

Ketika ekonomi dunia menjadi global, semakin banyak perusahaan yang melakukan operasi internasional. Salah satu contohnya adalah Wal-

Mart, sebuah perusahaan Amerika Serikat yang tumbuh pesat. Ketika para manajernya dihadapkan pada kenyataan bahwa peluang untuk melakukan ekspansi di pasar domestik semakin sempit dan persaingan di pasar domestik semakin ketat, maka mereka memutuskan bahwa ekspansi internasional adalah kunci untuk menciptakan pertumbuhan di masa mendatang.

Dengan membuka toko baru dan membeli jaringan retail di negara lain, Wal-Mart dapat meningkatkan angka penjualannya mencapai US\$ 14 milyar antara tahun 1995 dan 1999. Karena angka ini hanya sekitar 10% dari pendapatan total perusahaan, maka manajer Wal-Mart menjadikan ekspansi internasional dan pertumbuhan penjualan sebagai tujuan utamanya di masa depan.

## **2. Mengukur Permintaan Internasional**

Dalam mempertimbangkan ekspansi internasionalnya, sebuah perusahaan juga harus mempertimbangkan setidaknya dua pertanyaan: (a) Apakah ada permintaan dari luar negeri terhadap produk perusahaan? (b) Jika ada, haruskah produk tersebut dipasarkan ke luar negeri?

Produk yang sukses di suatu negara bisa tidak diminati di luar negeri. Contohnya, mobil salju cenderung populer di Kanada dan Amerika Serikat Bagian Utara, tetapi tidak dibutuhkan di Amerika Tengah. Permintaan luar negeri bagi produk perusahaan bisa lebih besar atau sama atau lebih kecil daripada permintaan domestik. Penelitian pasar dan/atau masuknya pesaing pada pasar luar negeri dapat memudahkan kita dalam melihat apakah ada permintaan internasional bagi produk perusahaan.

## **3. Menyesuaikan Diri terhadap Kebutuhan Pelanggan**

Jika ada kebutuhan internasional terhadap produk perusahaan, sebuah perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana caranya agar produk perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan harapan yang spesifik dari pelanggan luar negeri. Contohnya, film harus diterjemahkan ke bahasa asing jika dipasarkan di luar negeri. Restoran McDonald menjual anggur di Perancis, bir di Jerman, dan sandwich tanpa daging di India untuk menyesuaikan selera dan preferensi lokal. Produk mobil Ford harus memindahkan kemudi di kanan jika ingin menjual produk tersebut di Inggris dan Jepang.

## **4. Level Keterlibatan**

Setelah perusahaan memutuskan untuk go international, maka harus diputuskan level keterlibatan internasionalnya. Ada beberapa level keterli-

batan. Di level yang paling dasar, sebuah perusahaan bisa bertindak sebagai eksportir atau importir. Level selanjutnya adalah berorganisasi sebagai perusahaan internasional atau beroperasi sebagai perusahaan multinasional. Sebagian besar perusahaan industri terbesar di dunia adalah perusahaan multinasional.

#### **a. Eksportir dan Importir**

Eksportir adalah sebuah perusahaan yang membuat produknya di satu negara dan menjualnya di negara lain. Importir membeli produk dari pasar luar negeri dan dijual di dalam negeri. Eksportir dan importir cenderung melakukan banyak bisnis di negara asalnya. Perusahaan tersebut berada pada tingkat keterlibatan terendah dalam operasi internasional dan mencari jalan mudah untuk mempelajari titik penting dari bisnis global. Banyak perusahaan besar memulai operasi internasionalnya sebagai eksportir. IBM dan Coca-Cola melakukan ekspor ke Eropa selama beberapa tahun sebelum membangun fasilitas produksi di sana.

#### **b. Perusahaan Internasional**

Ketika perusahaan mendapatkan pengalaman dan kesuksesan sebagai eksportir dan importir, mereka bergerak ke level keterlibatan selanjutnya yaitu perusahaan internasional. Sebuah perusahaan internasional melakukan banyak bisnisnya di luar negeri. Perusahaan internasional juga memiliki fasilitas produksi di luar negeri. Contohnya, Wal-Mart adalah sebuah perusahaan internasional. Sebagian besar toko retailernya berada di Amerika Serikat, tetapi perusahaan tersebut telah melakukan ekspansi internasional dengan pesat.

Meski perusahaan internasional dapat besar dan berpengaruh dalam ekonomi global, perusahaan ini pada dasarnya adalah perusahaan domestik dengan operasi internasional. Pertimbangan utamanya adalah tetap pasar domestik. Contohnya, Wal-Mart masih mendapatkan 90% pendapatannya dari penjualan di Amerika Serikat.

#### **c. Perusahaan Multinasional**

Sebagian besar perusahaan multinasional tidak berfikir bahwa dirinya memiliki divisi domestik dan internasional. Perencanaan dan pembuatan keputusannya diarahkan ke pasar internasional. Bahkan, lokasi kantor pusatnya bisa di negara lain. Royal Dutch/Shell, Nestle, IBM dan Ford adalah perusahaan multinasional yang terkenal.

## 5. Struktur Organisasi Internasional

Setiap level keterlibatan yang berbeda dalam bisnis internasional membutuhkan jenis struktur organisasi tertentu. Contoh, sebuah struktur yang mengkoordinasikan aktivitas eksportir bisa dianggap tidak cukup bagi aktivitas perusahaan multinasional. Di sini, kita akan memahami spektrum strategi organisasi internasional, meliputi agen independen (*independent agent*), perjanjian lisensi (*licencing arrangement*), kantor cabang (*branch office*), aliansi strategis (*strategic alliances*), dan investasi asing langsung (*foreign direct investment*).

### a. Agen Independen

Agen independen adalah individu atau organisasi asing yang sepakat untuk mewakili kepentingan eksportir di pasar luar negeri. Agen independen sering bertindak sebagai sales representatives. Mereka menjual produk eksportir, menagih pembayaran, dan memastikan bahwa konsumen telah puas. Agen independen sering mewakili beberapa perusahaan, dan biasanya tidak spesialis dalam produk atau pasar tertentu. Levi Staruss menggunakan agennya untuk memasarkan produk pakaian di banyak negara kecil di Afrika, Asia, dan Amerika Selatan.

### b. Perjanjian Lisensi

Perusahaan yang mencari keterlibatan yang lebih substansial di bisnis internasional bisa menggunakan perjanjian lisensi. Perusahaan memberikan hak eksklusif kepada perusahaan lain di luar negeri untuk memproduksi atau memasarkan produknya di pasar tersebut. Perusahaan pemberi lisensi memperoleh pembayaran berkelanjutan yang disebut royalti dari perusahaan pemegang lisensi. Royalti dihitung sebagai prosentase penjualan pemegang lisensi.

*Franchising* (waralaba) adalah bentuk khusus lisensi yang juga populer. Franchise McDonald dan Pizza Hut terkenal di seluruh dunia. Accor SA, sebuah jaringan hotel Perancis, juga mewaralabakan Hotel Ibis, Sofitel dan Novotel-nya di Amerika Serikat.

### c. Kantor Cabang

Selain membuat hubungan dengan perusahaan asing atau agen independen, sebuah perusahaan dapat mengirimkan beberapa manajernya ke kantor cabang di luar negeri. Sebuah perusahaan memiliki lebih banyak kontrol langsung atas manajer cabangnya daripada agen atau pemegang lisensi. Kantor cabang ini memberikan tampilan nyata di mata publik

tentang keberadaan perusahaan di negara lain. Konsumen potensial cenderung merasa lebih aman ketika perusahaan memiliki kantor cabang di negara tersebut.

#### **d. Aliansi Strategis**

Dalam aliansi strategis, sebuah perusahaan menemukan sebuah partner di negara dimana perusahaan melakukan bisnis. Setiap pihak sepakat menginvestasikan sumber daya dan modalnya ke sebuah bisnis baru agar bisa meraih keuntungan mutual. Aliansi strategis kadangkala disebut sebagai *joint venture*. Istilah aliansi strategis muncul karena peran penting yang dimainkan *partnership* dalam strategi organisasi besar di banyak perusahaan besar.

Sejumlah aliansi strategis antar perusahaan besar telah mengalami kenaikan pesat selama satu dekade terakhir dan cenderung tumbuh lebih besar. Di banyak negara, termasuk Meksiko, India, dan China, hukum membuat aliansi menjadi satu-satunya cara untuk melakukan bisnis internasional dalam perbatasan mereka. Meksiko misalnya, mengharuskan agar semua perusahaan asing berinvestasi dengan menggunakan partner lokal. Taman hiburan Disney yang dibangun dekat Hongkong adalah *joint venture* dengan partner lokal.

Selain memudahkan jalan ke pasar baru, aliansi ini memberikan perusahaan lokal kontrol lebih besar terhadap aktivitas asingnya daripada agen independen dan perjanjian lisensi. Pada saat yang sama, semua partner dalam sebuah aliansi juga membuat keputusan yang sama. Yang paling penting, aliansi ini memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan dari pengetahuan dan keahlian partner asingnya. Microsoft, contohnya, menggunakan aliansi strategisnya ketika melakukan ekspansi ke pasar internasional baru. Pendekatan ini memudahkan perusahaan dalam melakukan intrik bisnis di China dan India, yang merupakan dua pasar baru yang terbesar.

#### **e. Investasi Asing langsung**

Istilah investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment/FDI*) berarti membeli atau menetapkan aset berwujud di negara lain. Dell Computer, misalnya, membangun pabrik perakitan baru di Eropa, Volkswagen membangun pabrik baru di Brazil. Setiap aktivitas ini melibatkan investasi langsung asing oleh perusahaan di negara lain. Dalam hal ini, pembelian Land Rover oleh Ford dari BMW dan akuisisi Ben & Jerry dan Slim-Fast oleh Unilever merupakan contoh FDI.

### C. MENGANTISIPASI KOMPETISI GLOBAL

Suatu bangsa yang maju dan modern, antara lain dicirikan oleh sikap menjunjung tinggi profesionalisme, menghargai prestasi, efisien memiliki etos kerja, berdisiplin serta memiliki kesadaran waktu yang tinggi, sadar Iptek, senantiasa memperbaharui diri melalui belajar. Michael Porter dalam buku, *Competitive Advantage* (1985), menjelaskan bahwa bangsa yang kompetitif, siap bersaing antara lain didukung oleh sikap kritis terhadap mutu, mencintai produk bermutu, dan mengembangkan budaya mutu. Kesiapan berkiprah sebagai bangsa yang kompetitif dan memiliki “daya saing” harus ditunjukkan pula dalam penguasaan “*high technology*” secara mandiri, kemampuan mengembangkan kegiatan penelitian dan pengembangan yang berorientasi kebutuhan pasar, terampil melakukan *lobby* dalam skala global.

Memasuki kompetisi global, masyarakat harus dikondisikan kritis terhadap mutu. Membangun sikap kompetitif memasuki arena global, berarti membangun sumber daya manusia handal, memiliki wawasan luas, profesional, memiliki etos kerja, berketerampilan, dan sekaligus “*concern*” terhadap kemajuan.

Membangun sumber daya manusia berkualitas harus mengedepankan pembangunan pendidikan dalam konteks pembangunan nasional, karena melalui upaya pendidikan pembangunan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi dapat dikelola secara terencana, terukur dan sistematis.

Dalam mengantisipasi kecenderungan perkembangan global dewasa ini, pendidikan tinggi perlu mempersiapkan diri dalam berbagai aspek, baik aspek kurikulum, sarana dan prasarana, dana, sumber daya manusia, organisasi dan manajemen, serta lainnya. Kurikulum dapat didesain dengan baik, dan bergerak dengan kurikulum harus cepat, pengajar harus penuh kreativitas dan inovasi. Untuk mencapai keunggulan dalam persaingan, harus ada kerjasama antara dunia usaha dengan perguruan tinggi. Pendidikan tinggi harus siap menjadi “*centre of excellent*”, mempersiapkan masyarakat kearah modernisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan perubahan zaman.

Andalan utama untuk membangun keunggulan kompetitif, terfokus pada: Pertama: kualitas sumber daya manusia yang menguasai Iptek dan keterampilan, secara langsung terlibat dalam proses produksi dan pemasaran. Dalam upaya membangun keunggulan kompetitif tantangan yang kita hadapi: “seberapa jauh sistem pendidikan nasional kita efektif membangun sumber daya manusia yang berkualitas, profesional dan dapat diandalkan sebagai faktor keunggulan kompetitif menghadapi persaingan global”.

Kedua: tantangan era industrialisasi., bahwa program industrialisasi akan menjadi tulang punggung pembangunan ekonomi. Program industriali-



sasi memerlukan investasi, baik berupa modal dalam negeri maupun modal asing. Untuk mempertahankan laju pertumbuhan industrialisasi diperlukan dukungan tersedianya tenaga kerja terampil, dukungan infrastruktur, dan keamanan serta stabilitas politik.

Ketiga: tantangan era Iptek. Perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi, persaingan ekonomi global telah menempatkan “Iptek mutakhir” sebagai faktor keunggulan, sehingga banyak organisasi di negara maju menanamkan modalnya dalam penelitian dan pengembangan.

Dalam era globalisasi, peran pendidikan tidak terfokus hanya pada penyiapan sumber daya manusia yang siap pakai saja, mengingat kecenderungan yang terjadi dalam dunia kerja sangat cepat berubah, oleh sebab itu sebaiknya pendidikan harus pula mempersiapkan sumber daya manusia yang adaptif, mampu menerima, menyesuaikan dan mengembangkan arus perubahan yang terjadi dalam lingkungan. Dalam era globalisasi, diperlukan sumber daya manusia unggul dalam pengertian menguasai Iptek, adaptif, kreatif, inovatif dan berkepribadian.

Kekurangan atau kelemahan komponen dalam suatu sistem pendidikan, memerlukan penataan ulang, penyegaran dan pengembangan sehingga mencapai efisiensi dan relevansi yang tinggi.

Karakteristik umum lingkungan bisnis sepanjang abad 21 sebagai hasil prediksi, Tim Kerja Peduli Reformasi Pendidikan Nasional (2005:22).

### **1. Globalisasi Berciri Perubahan yang Cepat**

Globalisasi lingkungan dunia kerja membawa perubahan nilai kehidupan, yang berpengaruh pada sikap konsumen dalam mengkonsumsi produk sebuah organisasi. Perkembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi yang tak dapat dihentikan, ini berarti juga setiap organisasi harus memiliki sumber daya manusia potensial yang dapat dikembangkan agar mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi untuk menghasilkan produk mutakhir yang memimpin pasar karena kebutuhan konsumen.

### **2. Persaingan yang Semakin Ketat dan Berat**

Bisnis adalah dunia persaingan yang hanya dimenangkan oleh organisasi/perusahaan yang mengerti dan mampu mewujudkan kerjasama untuk meningkatkan kemampuan bersaing, artinya setiap perusahaan domestik dan multi nasional yang memperebutkan pasar riil dan pasar potensial harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menetapkan kapan dan dalam bidang apa harus bekerja sama dan bersaing. Sedangkan secara internal,

untuk mengantar pada keunggulan diantara sumber daya manusia yang dimiliki harus dikembangkan kerjasama yang solid, meskipun secara individual perlu dibina dan diarahkan kemampuan bersaing dalam prestasi kerja sebagai kontribusi pada organisasi.

### **3. Konsep Perdagangan Bebas yang Tidak dapat Ditunda**

Dimulai pada tahun 2003 pada tingkat ASEAN dan tahun 2010 pada tingkat Asia Pasifik, dan akhirnya tahun 2020 untuk tingkat global/dunia, mengharuskan pelaku bisnis mempersiapkan diri agar mampu mengantisipasi pengaruhnya. Perdagangan bebas merupakan bisnis yang kompleks dan risikonya sangat besar dan untuk itu para pelaku bisnis harus semakin memahami dan bersedia menerima kenyataan, bahwa untuk memasuki percaturan perdagangan bebas diperlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas internasional. Dengan demikian semakin diperlukan kemampuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi.

### **4. Dilema Dunia Kerja Sepanjang Abad 21**

Perdagangan bebas yang berarti semua bangsa dan negara di dunia harus terbuka dalam menerima sumber daya manusia (tenaga kerja), akan berdampak terjadi kompetisi antara sumber daya manusia domestik dan sumber daya manusia dari negara lain. Berbagai dilema akan muncul apabila sumber daya manusia domestik tidak berusaha mengembangkan kemampuannya menjadi sumber daya manusia berkualitas internasional. Setiap lulusan sesuai jenjangnya hendaknya memiliki kompetensi tinggi bertaraf internasional yang dapat diberdayakan secara maksimal pada saat memasuki “dunia kerja”. Misalnya kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris, kemampuan mengadaptasi keragaman budaya organisasi yang menuntut kemampuan berdisiplin, bekerja keras, dan lain lain. Sedang dari sisi lain para pelaku bisnis selain harus mampu menetapkan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkannya untuk memasuki bisnis internasional, juga perlu memberikan perhatian pada peningkatan kualitas sumber daya manusia potensial yang dimilikinya agar memiliki kompetensi internasional dalam menjalankan pekerjaannya.

### **5. Meningkatnya Isu Sosial Politik yang Berpengaruh pada Dunia Kerja**

Isu sosial politik yang berpengaruh pada dunia kerja. Dunia bisnis yang merupakan bagian dari kehidupan ekonomi suatu bangsa, sangat peka (sensitif) pada kondisi sosial politik nasional dan internasional. Kondisi sosial

politik yang tidak stabil mengakibatkan sulit memprediksi dampaknya terhadap kegiatan dan perkembangan bisnis bahkan mengakibatkan berbagai pihak menunda bantuannya atau menunda untuk menanamkan modalnya.

#### **D. MENYIAPKAN SDM UNGGUL DAN KOMPETITIF DI PASAR INTERNASIONAL**

Globalisasi dewasa ini telah mengubah kehidupan di seluruh dunia, dan pengaruh globalisasi mengubah pola aliran informasi secara mendasar. Arus globalisasi yang terjadi secara multidimensi akan membawa dampak perubahan terhadap bangsa dan negara Indonesia. Untuk mengantisipasi kompetisi global, perlu diupayakan adanya sumber daya manusia berkualitas yang menguasai keterampilan dan pengetahuan serta sikap yang menunjang perkembangan di segala bidang, mampu menempatkan berbagai peluang dan tangguh dalam menghadapi tantangan. (Sedarmayanti, 2002: 41)

Keberhasilan kegiatan dalam pasar terbuka ditentukan oleh produktivitas dan modal penggerakannya yaitu penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengelola sumber daya yang dimiliki, termasuk Sumber Daya Manusia yang handal atau berkualitas tinggi. Hal tersebut menunjukkan demikian besar tantangan yang harus dihadapi pada masa mendatang, dan betapa pentingnya peran pendidikan dalam menghasilkan SDM berkualitas tinggi. Pendidikan formal bukan hanya mengembangkan intelegensi skolastik, tetapi juga inteligensi: emosional, interpersonal dan infra-personal, serta lainnya. Sistem pendidikan nasional diharapkan dapat memberi kesempatan untuk perkembangan spektrum inteligensi yang luas. Oleh karena itu pembelajaran berbasis kompetensi sangat diperlukan untuk mendukung itu maka perlu sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi sangat menunjang tercapainya visi dan misi organisasi untuk segera maju dan berkembang pesat, guna mengantisipasi kompetisi global.

##### **1. Kompetensi untuk Peningkatan Kualitas SDM**

Kompetensi dinyatakan sebagai seperangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu (Mendiknas, 045/U/2002). Dan diutarakan pula bahwa elemen-elemen kompetensi terdiri atas: (a) Landasan kepribadian, (b) Penguasaan ilmu dan keterampilan, (c) Kemampuan berkarya, (d) Sikap dan perilaku dalam berkarya menurut tingkat keahlian berdasarkan ilmu dan keterampilan yang dikuasai, (e) Pemahaman kaidah berkehidupan bermasyarakat sesuai dengan pilihan keahlian dalam berkarya.

Berkaitan dengan pengertian kompetensi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pergeseran paradigma dari konsep kecakapan menjadi kompetensi ini secara perlahan tetapi pasti telah menimbulkan implikasi strategis yang sangat positif bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkup apapun. Disamping itu, Hikam Muhammad (2002: 55) menyatakan bahwa kompetensi mencakup: (a) Kompetensi teknis, pengetahuan dan keahlian: untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru; (b) Kompetensi konseptual: kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif; (c) Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan kemampuan: guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapatkan alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia secara profesional dalam rangka menghadapi dinamika perubahan tersebut harus dilakukan secara simultan. Strategi peningkatan kompetensi tersebut dimaksudkan untuk mengadakan penyempurnaan disegala bidang, memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, serta menambah optimalnya pelayanan.

## **2. Peningkatan Kualitas SDM Kompetitif**

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan syarat untuk mempercepat terwujudnya masyarakat demokratis, karena masyarakat demokratis memerlukan anggota masyarakat mandiri. Dalam Pembukaan UUD 1945 ditekankan perlunya mewujudkan masyarakat yang cerdas, dan masyarakat cerdas hanya dapat dihasilkan melalui pendidikan yang berkualitas. Dalam kaitan ini pendidikan yang berkualitas bukan hanya pendidikan yang mengembangkan intelegensi akademik, tetapi perlu mengembangkan seluruh spektrum intelegensi manusia yang meliputi berbagai aspek. Pendidikan formal bukan hanya mengembangkan intelegensi skolastik, tetapi juga intelegensi: emosional, interpersonal dan infra-personal, serta lainnya. Sistem pendidikan nasional diharapkan dapat memberi kesempatan untuk perkembangan spektrum intelegensi yang luas tersebut. (Kasih, dkk 2000: 19).

Masyarakat atau individu yang kompetitif dan dapat bekerjasama, dipacu oleh sikap inovatif yang merupakan paradigma baru. Suatu sistem pendidikan dapat menghasilkan tenaga pemikir yang berkembang, tetapi apabila tidak inovatif maka kemampuan berpikirnya tidak akan mendapat makna dalam kehidupan bersama.

### **3. Pemberdayaan Potensi SDM untuk Mutu dan Kompetitif**

Berkaitan dengan meningkatkan kualitas hasil pendidikan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan dunia kerja, disamping perlu pemberdayaan seluruh potensi yang dimiliki hal lain yang perlu diperhatikan antara lain adalah (Tilaar 1999: 32-35):

#### **a. Pemberdayaan Peran Penelitian dan Pengembangan**

Pemberdayaan Peran Penelitian dan Pengembangan untuk Menciptakan Keterkaitan dan Kesepadanan Pendidikan Tinggi dengan Kebutuhan Dunia Kerja Keterkaitan dan kesepadanan pendidikan tinggi dengan kebutuhan dunia kerja perlu dikaji secara cermat dan akurat, baik dalam hal penyusunan model program maupun keterandalan pelaksanaannya.

#### **b. Penyempurnaan/Pengembangan Kurikulum**

Salah satu tolok ukur berhasilnya suatu pendidikan adalah banyaknya lulusan yang berkualitas, berhasil diterima di tempat kerja dan mampu bekerja serta bersaing di tempat kerja, bukan hanya berfokus pada jumlah mahasiswa yang berhasil lulus program pendidikan saja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka kurikulum perlu disusun, disempurnakan/dikembangkan secara terus menerus berdasarkan hasil penelitian terhadap kualifikasi dari masing-masing profesi yang dibutuhkan oleh dunia kerja atau dunia usaha. Kurikulum yang diberikan atau yang disediakan oleh lembaga pendidikan untuk peserta pendidikan hendaknya selalu mutakhir, sesuai dengan tuntutan kebutuhan sehingga tidak akan ketinggalan oleh kemajuan dunia kerja, disamping perlu penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap dan mutakhir. Kurikulum inti merupakan penciri dari kompetensi utama, dan kurikulum inti suatu program studi bersifat: (1) Dasar untuk mencapai kompetensi lulusan; (2) Acuan baku minimal mutu penyelenggaraan program studi; (3) Berlaku secara nasional dan internasional; (4) Lentur dan akomodatif terhadap perubahan yang sangat cepat dimasa datang; (5) Kesepakatan bersama antara kalangan perguruan tinggi, masyarakat profesi dan pengguna lulusan. Sedangkan kompetensi pendukung dan kompetensi lain yang bersifat khusus dan gayut dengan kompetensi utama suatu program studi ditetapkan oleh institusi penyelenggara program studi.

#### **c. Latihan Kerja**

Program pendidikan yang disiapkan untuk kepentingan latihan kerja umumnya dikembangkan dengan berlandaskan paradigma produktivitas. Ini berarti bahwa program latihan kerja harus dikembangkan atas dasar hasil

pemikiran dan analisis yang mantap berdasarkan “input” dan “output” dari pemanfaatan sumber daya manusia.

Banyak faktor menentukan tingkat kualitas pendidikan, disamping tersedianya dana, sarana prasarana, juga tersedianya para penyelenggara yang mempunyai visi dan misi jelas, staf pengajar profesional, pemberdayaan sumber daya lainnya dan masyarakat yang aktif berpartisipasi dalam mengembangkan pendidikannya.

Peningkatan kualitas dalam era reformasi bukan hanya menjawab tantangan internal tetapi juga tantangan global. Menjawab tantangan internal seperti pengembangan kesatuan bangsa juga harus merupakan program dalam pendidikan. Dalam kaitan ini diperlukan reformasi penyelenggaraan dan manajemen pendidikan nasional searah dengan kecenderungan desentralisasi pendidikan dan partisipasi masyarakat lokal, karena tanggung jawab pendidikan semakin berat dan semakin luas, sehingga menuntut peninjauan kembali visi dan misi pendidikan dalam rangka mewujudkan masyarakat Indonesia yang demokratis.\*\*\*

## Daftar Pustaka

- Abdul Khakim, (2006) *Dasar-Dasar Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*, Bandung: Penerbit PT Citra Aditya Bakti
- Agus Tulus, Moh, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Andrew E. Sikula (1981) *Personnel Administration and. Human Resources Management*, John. Wixley And Sons, Santa Barbara New. York,
- Arep Ishak & Tanjung Hendri, (2003), *Manajemen Motivasi*. Jakrta: PT. Gramedia. Widiasarana Indonesia.
- As'ad, Moh. (1991) *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikotogi Industri*, Edisi Keempat, Cetakan Pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta,
- Asikin, Zainal, (1993) *Dasar-dasar Hukum Perburuhan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta,
- Asyhadi, Zaini, (1994) *Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)*, dalam Dasar-dasar Hukum Perburuhan, Jakarta, Raja Grafindo Persada,
- B. Siswanto S. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bandung; Bina Aksara.
- B. Suwatno (2003) *Azas-Azas Sumber Daya Manusia*. Bandung: UPI Press.
- Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W (2000). *Human Resource Management. Ninth Edition*. McGraw Hill, New York. Dessler, Garry.
- Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). "Understanding and Evaluating Qualitative Research". *Journal of Marriage and*
- Chang, P.S., Chen, H.C., and Wang, Y.C. (1998). *Detection of White Spot Syndrome Asociated Baculovirus in Eksperimentally Infected Wild Shrimp, crab and Lobsters by in Situ Hybridization* *Aquacult.* 164233-242
- Conrad Barenson and Ruhnke, (1967). *Job Discription: How to Write and Use them*, Personel journal, Swarthmore, P.A. USA.
- Dale Yoder, (1981), *Personnel Management and Industrial. Relation* New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Decenzo, D.A & Robbins, SR. (1999). *Humon resources management*. Sixth edition. New York : John Wiley & Sons. Inc
- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Dolan dan Schuler, (1994): Dolan S. L., Schuler R. S., *Human Resource Management: The Canadian Dynamic*. 2nd edition. Nelson Canada. Scarborough, Ontario.

- Drucker, Peter F., (1983). *Manajemen, Tugas Tanggung Jawab-Praktek*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta,
- Dwiningsih, N, (2009). *Strategi Operasi dalam Lingkungan Global*, Jakarta: STEKPI,
- Eddy Herjanto (2007). *Manajemen Operasi Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Gramedia. Widiasarana Indonesia.
- Faustino Cardoso, Gomes, (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Flippo, Edwin B., (1987), *Personnel Management* Jilid I dan II, Jakarta. Erlangga,.
- Fortune, A.E., Lee, M. & Cavagos, A. (2003). *Achievement Motivation And Outcome in Social Work Field Education. Journal of Social Work Education: ProQuest psychology Journals*.
- Fullerton, Jr., H. (1993). *Another Look at the Labor Force*. Monthly Labor review. Nov. 1993.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1987). *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo Indiryo dan I Nyoman Sudita (1995), *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan. Kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada,
- Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin and Robert L Cardy. (1995). *Managing Human Resource*. Yogyakarta, : Pustaka Pelajar.
- Gray, Matear, S, Boshoff, Matheson, (2000), *Developing a better model of Market orientation*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,
- Grensing L, Human. (2008) *Resources Book: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Griffin, Ricky W. & Pustang, Michael W., (2005), *Bisnis Internasional*, Jilid 1, Edisi keempat, PT Indera, Jakarta
- Guspiabri Sumowigeno, 2009, *Kebangkitan Asia, Kebangkitan Indonesia*. Tt.
- Hadari Nawawi, (2000) *Perencanaan SDM, untuk organisasi profit yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press,
- \_\_\_\_\_, (2000). *Manajemen sumber daya manusia* . Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- H. Malayu S.P. Hasibuan, (2001) "Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah", Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hadjon, Philipus M, (1994) *Perlindungan Hukum Dalam Negara Hukum Pancasila, Makalah*, Disampaikan pada Symposium tentang Politik, Hak asasi dan Pembangunan Hukum, dalam rangka Dies Natalis XL/ Lustrum VIII, Universitas Airlangga, 1 November 1994



- Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,
- \_\_\_\_\_, (1999), "*Manajemen 2*" BPFE-Yogyakarta.
- Hariandja T. E. Marihot. 2002. *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta. PT. Grasindo.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, (2003). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.
- Hikam Muhammad. (2002). *Demokrasi dan Civil Society*. Jakarta : Rineka Cipta
- Husein Umar, (2004), *Metode Riset Ilmu Administrasi: Ilmu Administrasi Negara, Pembangunan, dan Niaga*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Husna Suad & Heiddjrachman (1997). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Husni, Lalu, (2000) *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, Yakarta: Rajawali Pers,
- Irianto Jusuf (2001), *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan* (Dari Analisis. Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan), Jakarta: Insani Cendekia,
- Kanter, Rosabeth Moss (1989). *The New Managerial Works*. Harvard Business Review, Nov-Dec 1989.
- Kasih, Ekawahyu & Aziz Suganda. 2000. *Pendidikan Tinggi Era Indonesia Baru*. Jakarta
- Kato. I.S., Schrode, W.J. Kohr, and M. Laskowski. 1990. *Chicken Ovomuroid: Determination of It's Amino Acid Sequence, Determination of The Trypsin Reactive Site, And Preparation of All Three of Its Domains*. *Journal of Biochemistry*, 26, 193-201. Departemen of Chemistry, Purdue University, Indiana
- Kartasapoetra, Gunawi, (1986) *Hukum Perburuhan di Indonesia Berdasarkan Pancasila*, Bina Aksara, Jakarta,
- Kenichi Ohmae, (1999) *Hancurnya Negara Bangsa: Bangkitnya Negara Kawasan dan Geliat Ekonomi Regional di Dunia Tak Terbatas*, Yogyakarta: Qalam.
- Malayu S.P Hasibuan (20060) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

- Manulang, Sendjun H., 2001 *Pokok-pokok Hukum Ketenagakerjaan Di Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta,
- Manulang. M. (1988) *Dasar-dasar Manajemen*, Edisi 13. Medan: Ghalia Indonesia.
- \_\_\_\_\_, (1994), *Manajemen Personalia*, Jakarta:Ghalia Indonesia,
- Martoyo, Susilo. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE UGM.
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. (2006), *Human Resource Management*, (alih bahasa). Jakarta: Salemba Empat.
- Marzuki Usman, (2001) *Pengetahuan Dasar Pasar Modal*. Jakarta: Jurnal Keuangan dan Moneter.
- Megginson, D., Joy-Mattews, J., dan Banfield, P., (1993). *Human Resource Development*. London: Kogan-Page Limited.
- Meryl Reis Louis (1980) *Management, Reframing Organizational*. Publisher, Department of Administrative Sciences, Naval Postgraduate School.
- Moekijat , (1998). *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_, (2003). *Manajemen Tenaga Kerjadaan Hubungan Kerja*. Bandung: CV Point Jaya.
- Mondy, W. R dan Robert M. Noe. (1993). *Human Resouces Management*. Allyn & Bacon.
- Moskowitz, R. and Warwick D. (1996). *The 1994-2005 Job Outlook in Brief*. Occupational Outlook Quarterly 40.
- Mudjiono. (2000). *Sistem Kepegawaian Daerah*. Jakarta: Cintya Pers
- Mursawah dan Mukaram (2000) *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PP Politeknik Negeri Bandung
- Noe, Robert M. et al., ed. (2003). *Human Resource Management* (fourth edition). America : Mc- Graw Hill Companies,
- Ohkawa, Kazushi, and Hirohisa Kohama. (1990). *Lectures on Developing Economies: Japan's Experience and Its Relevance*
- Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakata Gramedia Pustaka.
- Pangestu, Mari (et.al). *Transformasi Industri Indonesia Dalam Era Perdagangan Bebas*. Jakarta : CSIS.1996
- Payaman J. Simanjuntak,(1988) *Manajemen Hubungan Industrial*, Jakarta: Penerbit Jala Permata Aksara,
- Prabu Mangkunegara, (2003) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Revika Aditama.
- Porter, Michael E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

- Prins, Darwan, (2000) *Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*, Citra Aditya Bakti, Bandung,
- R. R., P. N. Blanchard, and G. E. Huszco. (1986). *Toward a more organizationally effective training strategy and practice*. New York: Simon & Schuster.
- R. Rina Novianty Ariawaty. (2007). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi Individu, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajer Tingkat Dasar. Studi Pada PT Kereta Api Di Pulau Jawa. Bandung: Disertasi. Universitas Padjadjaran
- Rajaguguk, H.P. (1993) , Disertasi, *Perlindungan Terhadap Pemutusan Hubungan Kerja, Suatu Tinjauan Dari Sudut Sejarah, Program Pascasarjana* Jakarta, UI,
- Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalialia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,
- Ricardo, David, (1988) *The Principles of Political Economy and Taxation*, (1772-1823).
- Robbins, Stephen P. (1993). *Perilaku organisasi*.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sedarmayanti, (2002) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2002.
- Slamet Saksono. (1988), *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sarwoto. (1991). *Dasar- dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sastradipoera, Komaruddin. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*. Bandung: Kappa Sigma.
- Saydam GouzaJi (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew, E, (1981) *Personnel Administration and. Human Resources Management*. Santa Barbara New. York.
- Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.
- Siswandi. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Soekodjo, Notoatmojo, (2006). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Soepomo, Iman, (1974). *Pengantar Hukum Perburuhan*, Jakarta: Djambatan,

- Sulipan, (2000). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta
- Sunarto, (2005) *Manajemen Karyawan*, Yogyakarta: Amus,
- Suratman. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfa Beta
- Tb.Sjafri Mangkuprawira. (2004) *Manajemen SDM Strategik*, Jakarta: PT Ghalia. Indonesia.
- Tilaar, H.A.R. (1999) *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Magelang: TERA Indonesia.
- Tim Kerja Peduli Reformasi Pendidikan Nasional. 2002. *Agenda Strategi Pembangunan Dewasa Ini Melalui Pendidikan*. Buku II Flatform 21, Jakarta, 22 Juli.
- Tutus, Moh. Agus, (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Panduan Mahasiswa, Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia, Pustaka Utama,
- Ulrich, G.D. (1984). *A Guide to Chemical Engineering Process Design and Economics*. New York: John Wiley and Sons.
- Umar, Husein (2003), *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Uwiyono, Aloysius, (2003) *Peranan Hukum Perburuhan Dalam Pemulihan ekonomi dan Peningkatan Kesejahteraan Buruh*, Orasi, Pengukuhan Guru Besar Tetap, Fakultas Huum Universitas Indonesia, Depok, 11 Juni 2003
- Van Egeren, M and O'Connors, (1998). "Drivers of Market Orientation and Performance in Services Firms" *Journal of Service Marketing*, Vol.12, No.1.
- Veithzal, Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- W. H. F. and D. T. Sandwell, (1997), "Income and Wealth Heterogeneity in the Macroeconomy," GSIA Working Papers.
- Wahyudi. (1995). *Manajemen Personalial Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Walker, J.W. (1990) *Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's*". *Human Resource Planning*. Vol. 11: 125-132.
- Wexley dan Yukl (1976) "Training and development are terms reffering to planned efforts designed facilitate the aquisiton of relevan"
- Wexley Kenneth N & Yulk Gary (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*. Jakarta: Penerbi: Rineka Cipta
- Wibowo, (2009), *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press, Jakarta.

William B. Werther Jr & Keith Davis, (1982), *Personel Management, and Human Resources*, Mc. Craw Hill Kogakusha, Ltd Tokyo.

Yuniarsih Tjutju dan Suwatno. (2006). *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. Bandung: Alfabeta.

### **Peraturan dan Perundang-undangan**

Keputusan Mendiknas, Nomor: 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa.

Kepmenaker No. 150/Men./2000 tentang *Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan*

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. Kep.78/Men/2001 tentang *Perubahan atas Beberapa Pasal Menteri Tenaga Kerja No. kep. 150/Men/2000 tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan.*

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2008: Tentang: Pemberian Kompensasi, Restitusi, Dan Bantuan Kepada Saksi Dan Korban

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2008: Tentang: Pemberian Kompensasi, Restitusi, Dan Bantuan Kepada Saksi Dan Korban

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2008: Tentang: Pemberian Kompensasi, Restitusi, Dan Bantuan Kepada Saksi Dan Korban

Undang-undang No. 12 tahun 1964 tentang Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketengakerjaan

Undang-undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

## Profil Penulis



**Dr. H. Jaja Jauhari, M. Pd.**, lahir di Kuninga 7 Maret 1956. Pendidikan Dasar sampai Menengah di selesaikan di Kuningan. Sarjana Muda diselesaikan di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon, Sarja lengkap (S-1) di selesaikan di Fakulatar Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pada Tahun 1998 melanjutkan ke Pasca Sarjana UPI Jurusan Administrasi Pendidikan dan lulus tahun 2001, disini kembali ia dipercaya memimpin Forum Mahasiswa dan Alumni Pasca Sarjana Administrasi Pendidikan UPI Bandung sampai tahun 2001, meraih gelar Doktor Ilmu Administrasi Pendidikan dari Kampus yang sama pada tahun 2012.

Mulai tugas pada tahun 1983 ia diangkat sebagai guru Agama Islam Di STM negeri Cianjur oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Depdiknas), tahun 1987 ia mutasi ke SMAN 2 Bandung kemudian menjadi Kepala SMA Darul Hikam dari tahun 1986-1998 dan sejak tahun 1999 sebagai dosen tetap di Fakultas Tarbiyah dan Pasca Sarjana UIN “SGD” Bandung dengan mengampu Mata Kuliah Administrasi Pendidikan dan Kapita Selekta Pendidikan, Manajemen Madrasah, Kepemimpinan Pendidikan.

Tahun 2018 dipercaya memegang Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarja UIN Sunan Gunung Djati Bandung,

Diasamping sebagai dosen UIN SGD” Bandung dan Sekretaris Perguruan Darul Hikam Bandung. Ia juga aktif mebina dang mengembangkan Ormas Islam Persatuan Ummat Islam (PUI), ormas Islam yang telah mendidiknya dalam Studi dan Berorganisasi ketika di PGA dulu, pada tahun 1995 mempercayainya sebagai sekretaris Umum Pengurus Wilayah Jawa Barat sampai tahun 2000, dan ketika Musyawarah Wilayah kelima tahun 2000 ia menjadi ketua umum PW PUI Jawa Barat sampai tahun 2005. Kematangan dan kearifannya memimpin Organisasi yang banyak jamaahnya di Jawa Barat ini membuatnya dipilih kembali untuk jabatan kedua ketika awal tahun lalu ia terpilih kembali menjadi Ketua Umum PW PUI Jawa Barat sampai tahun 2011.

Selain itu Ia juga tercatat sebagai dosen tamu di di Institut Teknologi Telkom Bandung. Disela-sela kesibukannya sebagai dosen, penulis sering tampil mengisi ceramah di radio, televisi, juga menjadi pembicara dalam berbagai forum seminar dan training.

---



**Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM.** Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta lulus tahun 2002. dan menyelesaikan S-3 Program

Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012. Menulis Disertasi “Implentasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi. Sesuai dengan moto hidupnya “belajar dan mengabdikan”, sebagai, Manajemen Pendidikan Islam Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Sampai saat ini telah menulis buku ajar, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002), Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007), Ilmu Sosial dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008), Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009), Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010), Antropologi Pendidikan (BatiC 2011); Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014); Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs. UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016).

Buku teks: Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung, 2002); Manajemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti, 2008); Manajemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012); Manajemen Kurikulum (Arsad Bandung, 2013); Manajemen Keuangan Sekolah (Arsad Bandung, 2013); Konsep Inovasi Pendidikan (Bandung, 2014); Kewirausahaan (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Perkantoran Modern (Insan Komunika, 2014); Asas-asas Manajemen berwawasan Global (Pustaka Setia, 2014); Sistem Informasi Manajemen (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Operasi (Pustaka Setia, 2014); Pendidikan Nilai (Pustaka Setia, 2014); Kebijakan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Multikultural (Pustaka Setia, 2015); Evaluasi Pembelajaran (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Konflik (Pustaka Setia, 2015); Pengelolaan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Profesi Keguruan (Pustaka Setia, 2015); [Manajemen Pendidikan dan Pelatihan](#) (Pustaka Setia, 2015). Manajemen Perubahan (Pustaka Setia, 2016); Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan (Pustaka Setia, 2016); Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Komunikasi Informasi Teknologi Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Manajemen Evaluasi Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2017);

Penelitian: Strategi Pengembangan IAIN Bandung (Tesis) (2002); Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (Studi Analisis tentang Latarbelakan Fotensi, Model Motivasi Pengembangan Diri Mahasiswa). (2009); Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) (Penelitian di MTs Al-Mishbah Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung) (2010); Strategi Akselerasi peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (2011); Implementasi Kebijakan WASDALBIN menuju akuntabilitas PT. (Disertasi) (2012); Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Keterampilan Wirausaha Produk Beras Ketan (di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis). (2012); Studi Evaluatif Pembelajaran MK Ke-Islaman di Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD.(2013); Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Belajar Usaha (KBU) Di Pusat Kediatan Belajar Masyarakat Tresna Bhakti Ds. Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis.(2013); Penerapan Pendidikan Karakter melalui pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM) di MTs. Al-Mishbah Cipadung Bandung. (2014); Perubahan Perilaku Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis, (2015); Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016).

Disamping itu, tak luput dari pengabdian kepada masyarakat membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang mengembangkan pendidikan Diniah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-Sekarang, serta garapan khusus melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Ketua Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Ciamis.